

القيادة الإدارية

الدكتور بطرس حلاق

تـدقـيـق:

الدكتور أسامة سعيد

الدكتور راتب الشعار

الدكتور عبد الحميد خليل





ISSN: 2617-989X

Books & Refrences

القيادة الإدارية

الدكتور بطرس حلاق

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

Administrative Leadership

Dr. **Boutros Hallak**

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

الفهرس

الوحدة الأولى

مدخل إلى مفهوم القيادة الإدارية

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

- يمتلك رؤية واضحة عن تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ
- يتعرف على مفهوم القيادة
- يميز بين مفهوم القيادة ومفهوم القيادة الإدارية.
- يتعرف على وسائل التأثير في القيادة الإدارية
- يفهم المقصود بعناصر القيادة الإدارية
- يتعرف على الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
- يدرك أهمية القيادة الإدارية

العناصر

- مقدمة
- تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ
- مفهوم القيادة
- مفهوم القيادة الإدارية.
- وسائل التأثير في القيادة الإدارية
- عناصر القيادة الإدارية
- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
- أهمية القيادة الإدارية

الوحدة الأولى

مدخل إلى مفهوم القيادة الإدارية

مقدمة

إن عملية القيادة قديمة جداً قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها، فالقيادة الإدارية علم منظم له أصوله وقواعده، وأيضاً هي فن عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان. تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوّم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، وهي مهمة ليست باليسيرة، بل تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.و بذلك يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، كما أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

إن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم لمفهوم "القيادة" كان واضحاً، فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك، والإله، والمسّير والمسيطر على كل الأمور والموجّه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، إن أصاب وان أخطاء، حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين اليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتأليههم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم.

فنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر، الكل فيها يُدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكرًا وفعلاً.

لذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على انه فرد من المجتمع يخرج من خلالهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... فإن تميز عنهم ولكنه بالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعهم ويمنعهم عما يضرهم.

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فآمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب، وعموما فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد.

لذلك لم تتعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً وللقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد ومحاولة ارتداء ثوب الحداثة لا لشيء ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددها من جهة وكذلك أتساع الإعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

فحركة الإدارة العلمية وما قبلها فرضت نوع جديد من التعامل ظهر بدايةً في كتابات "اندرو" في عام 1835 في كتابه "فلسفه التصنيع" ولقد سبقه في ذلك المضمار "روبرت أون" في عام 1771 ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساس، وكذلك كتابات "أدم سميث" في عام 1776 في كتابه ثورة الشعوب مروراً "بفردريك تايلور" "الأب الحقيقي" إلى حركة الإدارة العلمية وصولا إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادت بالمشاركة والموائمة بين جميع الأطراف أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء وأن تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة، ونطاق الإشراف، اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظرية X، Y وصولا إلى نظرية Z اليابانية التشاركية وغيرها.

برزت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها فنظرتهم إلى القيادة على أنها المسؤولة عن توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، لذلك فإن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات إلى جانب توفير الإمكانات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على إنجاز الأهداف المشتركة، ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غالباً بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل.

مما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية مرت بثلاث مراحل رئيسية:

أ- مرحله ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمُسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

ب- مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة

والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

ج- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأرائهم فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحولي والقائد الفاعل والقائد الرشيد والتي كانت من نتاج هذه المراحل أي إنها بحداثتها أكّدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.

مفهوم القيادة

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية والديمقراطية والاشتراكية...الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

و يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري، نستعرض البعض منها :

- القيادة هي" عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.
- القيادة هي "عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة."
- القيادة هي " عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

- القيادة هي" عملية السيطرة على أنشطة المنظمة وجهود أفرادها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها".
- القيادة هي "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.
- القيادة هي "محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات وأعراف وتماسك، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وما تحمله من مواصفات.
- القيادة هي "الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من اجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة.
- القيادة هي " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة ".
- القيادة هي " فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ".
- القيادة هي " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لانجاز المهمة " وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات.

ورغم تباين آراء الباحثين حول مفهوم القيادة بسبب تباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها يمكننا استيعاب مفهوم القيادة الإدارية من خلال جملة نقاط لعل أبرزها هو الآتي :

- لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي.
- لا توجد القيادة في فراغ بل لابد من وجود موقف يملي الحاجة إلى القيادة.
- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف، وأن نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق.

- القيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر.
- ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة.
- تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن بأهمية تحقيق التوازن في إطار من المرونة والانفتاح على الآراء الأخرى المؤيدة والمعارضة.

من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجتمع من أجلها الجميع.

القيادة الإدارية

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانيات بين الدول، فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها ولقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث أو مادون... ولم تأت هذه التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجةً للصدفة وإنما أسهمت الفوارق الاقتصادية والبنيوية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها، فعملية الإنتاج " السلعي أو الخدمي" تتضمن عدة عناصر على المدير تنفيذها، وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وإن امتلكت الاستقلالية بذاتها ولهذا فهي تجتمع كلها مع باقي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم وتتحصر الوظائف الإدارية في أربعة وظائف رئيسية هي:

1- التخطيط (Planning).
2- التنظيم (Organizing).
3- التوجيه (Directing).
4- الرقابة (Controlling).

ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خُطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة Leadership والاتصالات Communications والتحفيز Motivation وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها...الخ ولم تتهيأ القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتُظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، حيث أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، ونستعرض فيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم القيادة الإدارية نذكر منها:

- القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

- القيادة الإدارية هي " الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".
- القيادة الإدارية هي" القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
- القيادة الإدارية هي "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

و من مراجعة التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف "، وتعتمد في نجاحها على تنفيذ العمليات الآتية:

أ- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور فإن القيادة هي العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن ملاحظة هذا المفهوم يتضح أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو انجاز الأهداف المنشودة وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير.

ب-القيادة كسلوك

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك.

ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة بوصفها "سلوكا" هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم.

ج-القيادة كعملية موقفية

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة والقائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائدا" في كل المواقف.

ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة الإدارية الناجحة يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة وان تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة.

د- القيادة كعملية تفاعلية

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات.

ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز القائد.

ومن خلال ملاحظة المفاهيم السابقة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركات هي:

أ- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية.

ب- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.

ج- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشتركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.

د- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.

هـ- نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.

و- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.

ز- إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

القيادة والإدارة

من اجل تفهم القيادة يتعين علينا أن نفهم الفرق بينها وبين الإدارة. ويتحقق ذلك عندما نستذكر معا أن الإدارة كعملية تتضمن أربعة وظائف أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأن هذه الوظائف يقوم بها المدير، وعليه فإن القيادة هي جزء أساسي من عمل المدير.

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أوكليهما كما قد لا يكون أيا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتى يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة. والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فان مركزهم الرسمي داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة، إلا أن تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبا ضروريا في المنظمات المعاصرة. ونفهم من ذلك أن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية وأهمية أنشطة كل منهما لتحقيق أهدافها.

إن القيادة تتعامل أساسا مع المجالات التفاعلية في إطار المكون الإنساني لعمل المدير، بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تتعامل مع المكون الإداري، فالقيادة ببساطة تتعامل مع أمور أساسية ذات علاقة بالتغيير وشحذ الهمم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم.

من ناحية أخرى، ينظر للقيادة على أنها القوى التى تلهم الأفراد وتوحد جهدهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية

أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

جدول يبين الفرق بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
1- تصميم برنامج جدول أعمال	**-التخطيط وإعداد الموازنات** وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.	**- تحديد الاتجاه** تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤيا
2- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	**-التنظيم والحصول على الأفراد** وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين – وضع نظم لمراقبة التنفيذ	**-توحيد اتجاهات الأفراد** استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من اجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها.
3- تنفيذ الخطط	**-الرقابة وحل المشكلات.** مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.	**-التحفيز والتشجيع.** حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة
4- النتائج	**-تحقيق نتائج متوقعة.** لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	**-إحداث التغيير** ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدى إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.

وسائل التأثير في القيادة الإدارية

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على مرؤوسيهم وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم، ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه كما يرى الكثير من الباحثين ما يلي:

1- قوة الشرعية وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والذي يؤهله لان يصدر الأوامر- في حدود السلطة المفوضة له –وان يطلب من مرؤوسيه الالتزام بها .فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله.

2- قوة المعرفة أوالخبرة وهي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3- قوة المكافأة وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المرؤوس أو عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها.فكلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد.

4- قوة الإكراه وتشير إلى قدرة القائد على إجبار الموظف على إطاعة أوامره ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

5- قوة الإعجاب والانتماء الشخصي يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه، وتعتمد صور المحاكاة، أساسا، على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسب إعجابهم بشخصيته وصفاته .وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

6- قوة الإقناع يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بان السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم

وطموحاتهم. ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع.

7- الإلهام وإلهاب الحماس يعتمد القائد أحيانا على تقوية روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شانها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين، فقد يشجع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها .أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة.

8- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات يستخدم القائد صور الإلهام وإلهاب الحماس عندما يعتقد بان القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين، أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فانه يلجا إلى تنميتها واستخدامها لتحقيق استجابة التابعين وإذعانهم له، ولذلك غالبا ما يلجا القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمنا طويلا لأنه يلجا أحيانا إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار، من اجل اعتمادها أساسا رشيدا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

9- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشتراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها .ومن شان المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به .كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.

10- تطويع ظروف البيئة يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل والتنافس...الخ بين هؤلاء الأفراد.

11- تطويع القائد للمعلومات يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شانها أن

تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصدر المعلومات الأخرى البديلة.

عناصر القيادة الإدارية

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:

أ – **وجود الجماعة** : حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، و إن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة

ب – **وجود هدف مشترك** : إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.

ج – **التناسق والانسجام** : إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

د – **القدرة على التأثير** : إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها :

1- توفير المعلومات :حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
2- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.

3- رسم استراتيجيات المنظمة :حيث يتولى القيادة الادارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

4- التخطيط التنفيذي : حيث تتولى القيادة الادارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6- التمثيل الخارجي للمنظمة : فالقيادة الادارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

7- التنظيم : عبر قيام القيادة الادارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.

8- الرقابة والتقييم : عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعًا رئيسيًا في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءًا بارزًا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.

وتنبع أهمية ومكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمنظمة وإخراجها إلى حيز الواقع، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن

نجاح أو فشل القيادة الإدارية يمكن أن يؤثر في كيان الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة.

ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد.

ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساسًا على السلوك الإنساني للعاملين. أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة .أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

1- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطباعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية)

يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية :

أ- الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

ب- الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرءوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

ج- الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

ملخص الوحدة الأولى

– إن عملية القيادة قديمة جداً قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها.

– القيادة هي" العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لانجاز المهمة " وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات.

– القيادة الإدارية هي"النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف "

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

1– توفير المعلومات 2– توفير الخبرة. 3– رسم استراتيجيات المنظمة

4– التخطيط التنفيذي 5– الحفاظ على الأخلاقيات المهنية 6– التمثيل الخارجي للمنظمة: 7– التنظيم 8– الرقابة والتقييم

....

مراجع الوحدة الأولى

- دين كيث سايمنتن، ترجمه شاكر عبد الحميد، العبقرية والإبداع والقيادة، مجله عالم المعرفة، العدد 176، الكويت، 1993،
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار الحامد للنشر عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنه 2008.
- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، 2006.
- عمر محمد الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى 1988.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنه 2003.
- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.
- سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الاشاره إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الاداره العامة، كليه الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه القاهرة، سنه 2007.
- محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- محمود احمد الفياض ، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية : استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية :عمان، الأردن2004.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002.
- ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.

....

تمارين الوحدة الأولى

أكتب ثلاث أفكار لكل مما يلي :

- **الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية**

1..

2...

3..

- **أهمية القيادة**

1 ....

2..

3...

- **الفرق بين الإدارة والقيادة**

1 ....

2...

3...

الوحدة الثانية

نظريات القيادة

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

أولاً- يفهم النظريات الأساسية في القيادة الإدارية و يستطيع التعمق في دراستها عبر اللجوء إلى مصادرها الأم و هذه النظريات هي :

1- نظرية السمات

2- النظريات الموقفية

أ- النظرية الموقفية لفيدلر:

ب- نظرية المسار أو الهدف

ج- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

د- نظرية مشاركة القائد

هـ- نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء

3- النظرية التفاعلية

ثانياً- يتعرف على الاتجاهات الحديثة في القيادة

1- القيادة التبادلية

2- القيادة التحويلية

ثالثاً- يتعرف على أبعاد القيادة التحويلية

أ- التأثير المثالي

ب- الاستثارة الفكرية

ج- الاعتبارية الفردية

د- التحفيز

هـ - التمكين

العناصر

1- نظرية السمات

2- النظريات الموقفية

أ- النظرية الموقفية لفيدلر:

ب- نظرية المسار أو الهدف

ج- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

د- نظرية مشاركة القائد

هـ- نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء

3- النظرية التفاعلية

الاتجاهات الحديثة في القيادة

1- القيادة التبادلية

2- القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية

أ- التأثير المثالي

ب- الاستثارة الفكرية

ج- الاعتبارية الفردية

د- التحفيز

هـ - التمكين

الوحدة الثانية

نظريات القيادة

مقدمة

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر منها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة ،فالمزيج المعرفي وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

ويُقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ.

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة ،وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر القائد لفترة معينه؟ أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فإن تغيروا زال ،وهل القيادة مكتسبه أو موروثة؟ مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة؟

و قد ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد و من أهم تلك النظريات:

1- نظرية السمات

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين،حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً ،وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، ومهارة الانجاز ، وتحمل المسؤولية ، و روح المشاركة ، والمكانة الاجتماعية ،والقدرة على تفهم الموقف .

إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة، وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثة، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

و قد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل : الثقة بالنفس والتكيف الثقافي.

و قد قسمت السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا إلى ثلاث مجموعات هي :

- سمات شخصية.
- سمات سياسية.
- سمات نظامية .

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها ، الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية.

وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي :

- المهارة الفنية.
- المهارة الإنسانية.
- المهارة الذهنية.

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

أ- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القادة قد تتوافر في غير القادة، مثل سمات: الذكاء، الجوانب الجسمية، الحماسة، العزم، الطموح،الاستقامة، العدل.. إلخ، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً. كما أن التجربة أثبتت أن هناك الكثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية، كما أن هناك الكثير من القادة بتوافر بينهم قدر كبير من السمات القيادية، ولكنهم بالرغم من ذلك فهم قادة غير ناجحين.

ب- صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد.

ج- قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته ، فقوة الجسم وسلامة الأعصاب مثلاً تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توافرها في القائد، ومع ذلك فهناك من القادة

الناجحين من لا يتمتعون بهذه السمات بل إن منهم من يفقد بعضها فقداناً تاماً.

د-عدم واقعية نظرية السمات، وذلك لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، وذلك أمر لا يمكن تطبيقه، إما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات ، أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة ، لأن المجتمعات لا تعيش واقعاً مثالياً يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب.

و- تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية ، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة، كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دورها المحدد أحياناً في صناعة القائد ، خاصة إذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قادتها ، وذلك لأن القيادة تمثل دوراً اجتماعياً رئيسياً يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة كما أن القيادة هي عملية سلوكية تخضع لزمان ومكان غير معينين ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه في وظيفة قيادية أخرى عدا أن لكل وظيفة قيادية استحقاقاتها وخصائصها وسماتها ، ولها ما تتطلبه من قدرات ومهارات مغايرة لوظيفة قيادية أخرى.

ونظراً لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد ولصعوبة قياس بعض السمات الشخصية ، فقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف:

2- النظريات الموقفية

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال،وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة،وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو

حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

ومن أشهر رواد هذه النظرية "جين ويدورد" التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تفنيد هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة.

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية. ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية، فكلما اكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لموقف معين، فإن كفاءة الإدارة ستزداد وسيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري بدرجة من التأكد أكبر مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة، فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العملية أم النظرية.
و تؤكد النظرية الموقفية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

و ترى هذه النظرية أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصه، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة

القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم.

ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل.

وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

أ- النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي " فيدلر" ،وتعد من أكثر النظريات انتشارا، ويرى " فيدلر " أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد افرز ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة.
- درجة هيكلة المهمة المطلوب أداؤها.
- قوة المركز الوظيفي.

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطيين قياديين هما:

- الموجه نحو المهمات
- الموجه نحو العلاقات

ويركز النمط القيادي الأول على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط القيادي الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة.

وبين" فيدلر" أن ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، أما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في أداء مهمته، و

قد وصف "فيدلر" نموذجه بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس صحيح.

ب- نظرية المسار أو الهدف

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها العالم" روبرت هاوس" ١٩٧١ من النظريات التي لاقت دعما وقبولا بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد قي مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة، وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبينة على النحو التالي:

- قائد الموجه
- قائد الداعم
- قائد المشارك
- قائد يركز على الإنجاز

وبينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما :الظروف البيئية المحيطة بالموقف، وثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين

ج- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة و الخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم.

وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وان يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في

حال وجد أنهم قادرون و راغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس أو كما هو موضح في الشكل التالي:

النموذج الموقفي لهيرسي وبلانشارد

مرتفع **سلوك العلاقات** **منخفض**	**المشاركة**	**الإقناع**
	التفويض	**الأمر**
	منخفض	**مرتفع**
	النمط المهتم بالمهام	

د- نظرية مشاركة القائد

قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقترحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع وإمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل.

ويوضح الشكل التالي أن هنالك ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات في ظل المواقف المختلفة للتابعين فيمكن للقائد أن يتخذ قرارا فرديا أو أن يتخذ قرارا استشاريا أو أن يتخذ قرارا جماعيا.

نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار

من يملك الخبرة و المعلومات الكافية

المرؤوسون

القائد

هل قبول التابعين للقرار هام لتنفيذه

نعم

لا

ضغط الوقت لاتخاذ القرار

قليل

كبير

قرار جماعي

قرار استشاري

قرار استشاري

هـ- نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء

افترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانسا وعادلا مع جميع التابعين وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف؛ إذ إنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين، وتشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة إذ يحظى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار، وتفترض هذه النظرية بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسب منخفضة من دوران العمل ورضا عال من القائد، أما بقية

الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء الخارجية وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد .

إن العرض السابق يؤكد لنا أن **النظريات الموقفية** تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
- إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:
  - الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
  - تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
  - التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

وخلاصة القول إن النظريات الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

3- النظرية التفاعلية

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فأنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم.

و القيادة وفقاً لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على أبعاد ثلاث هي (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية

و تدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

أ- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه، وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين.

ب- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين، وتشتمل على:

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- الاستعداد لتحمل المسؤولية
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماماً.
- الاهتمام بالعمل ومشاكله .
- المعرفة والخبرة المتوافرة فيما يخص العمل .
- الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.

ج- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد، وأهمها:

- نوع المنظمة والتنظيم.
- مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها.

- مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما.
- الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.
- ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.

و لابد من الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي.

ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها.

كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها.

وعلى الرغم من مزايا النظريات السابقة ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية تلك النظريات لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقرطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
الموقفي	قائد يهتم برضى التابعين	كائن اجتماعي ذو	نظام اجتماعي	التفاعل بين القائد	الاهتمام بالعاملين

	وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	مغلق	والتابعين	لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
التفاعلي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

الاتجاهات الحديثة في القيادة

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الادارية في منظمات الأعمال. فمنذ السبعينات من القرن الماضي وضع "بيرنز" (1978) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين. وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع.

1- القيادة التبادلية

إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لانجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الانجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الانجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرة القيادة المبادلة. وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له.

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج.

ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.
يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار أو الاستقرار النسبي. فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم وغدها لا يختلف كثيرا عن يومها. وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة. ومما لا شك فيه هو قصور مثل هذا النط عن مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها.

2- القيادة التحويلية

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة فإن مدخل القيادة التبادلية لم يعد ملائما وأصبح الأمر يتطلب نمطا قياديا مواكبا لكل ذلك، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبق، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية.
وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.
ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. كما وتقوم القيادة التحويلية على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كون القائد ملهماً لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل، اضافة الى توفير محفزات غير اعتيادية لأتباعه ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، و بالمقابل فإن القائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم.

ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي :

أ- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

ب- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة

ج- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

و يرى الباحثون أنه يجب على القيادة التحويلية أن تعمل على:

أ- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

ب- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ج- إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة ومساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف،وتجنيبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

د- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعثاً على الإبداع والتميز.

هـ – تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهمات جميع العاملين بالمنظمة وإشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية وإقامة ورش عمل لتنمية المواهب والميول والقدرات.

و– تحسين حاجات العاملين والمتعاملين والسعي لإشباعها،والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي دائم التغيير.

أبعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي :
(التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز) و قد اضيف بعداً خامساً و هو (التمكين)
ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

أ- التأثير المثالي

ويعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم،ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم ويبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.

أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين و عده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه .

و يعرف التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين متأثرين بممارساته ، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها. "

لأن خبرات القائد و مقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمؤسسي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين.

ب- الاستثارة الفكرية

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها .

ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة

إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

ج- الاعتبارية الفردية

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

ويقصد بها قيام القائد بإعطاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.

د- التحفيز

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

و يعرُف التحفيز بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه"

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير و يعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة،

فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة

هـ - التمكين

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية

للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. و في النهاية فإن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية أكثر مما يرتبط بالإدارة التبادلية. ورغم أنهم يرون أن كل من الأسلوبين هو مكملا للآخر إلا أنهم يرون أن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي.

....

ملخص الوحدة الثانية

– نظرية السمات تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين،حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً.

– النظريات الموقفية ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال،وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.

وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

أ– النظرية الموقفية لفيدلر :

ب– نظرية المسار أو الهدف

ج– النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

د– نظرية مشاركة القائد

هـ– نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء

– النظرية التفاعلية

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.

1– القيادة التبادلية

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

2– القيادة التحويلية

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

مراجع الوحدة الثانية

- نواف كنعان، القيادة الإدارية،ط ٦ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،1999
- نواف كنعان،اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار المسير للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2002
- حسن حريم،السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
- خليل محمد حسن الشماغ ،, نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.

محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.

- عبد العزيز صالح بن حبتور،أصول ومبادئ الإدارة العامة ،اليمن، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، 2000.
- جاري ديسلر،تعريب،عبد القادر محمد عبد القادر،أساسيات الإدارة،المبادئ والتطبيقات الحديثة، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 1992.
- حنا نصر الله، الإدارة العامة ،المفاهيم والتطبيقات،عمان،دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
- عاصم الأعرجي، نظريات التطوير والتنمية الإدارية، مطابع وزارة التعليم ،جامعة بغداد، 1988.
- محمد عثمان إسماعيل حميد ،الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية ،القاهرة، 1988م.
- ظاهر محمود كلالده / الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،عمان ، دار زهران ، 1997م
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2004 .
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، 2002.
- إبراهيم عبد الله المنيف ،الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، جدة، 1983.

....

تمارين الوحدة الثانية

أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

هناك ثلاثة سمات يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا هي :

أ – ....

ب – ....

ج – ....

يجب على القيادة التحويلية أن تعمل على:

أ– ....

ب – ....

ج – ....

من أسس **النظريات الموقفية :**

أ – ....

ب – ....

ج – ....

....

الوحدة الثالثة

أنماط القيادة الإدارية

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

1-يفهم نماذج التحليل التالية و الخاصة بأنماط القيادة التالية:

أ- نموذج الرجل العظيم

ب- نموذج السمات

ج- نموذج " لوين " ، و " وايت " 1939

د- نموذج نظرية " هالبين " أو نظرية البعدين

هـ - نموذج" بليك وموتون " الشبكة الإدارية

و- نموذج " فدلر "عام 1967.

ز- نموذج "ردن "

ح- نظرية المسار والهدف

ط - نموذج" تاننباوم وشميدت " في القيادة

ك- القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة

2-يميز بين أنماط القيادة الإدارية التالية :

1- القيادة التسلطية

2- القيادة الديمقراطية

3- القيادة الإنسانية

4- القيادة البيروقراطية

5-القيادة الزئبقية (الميكيافلية)

6- قيادة الفريق

العناصر

أولاً- نماذج تحليل أنماط القيادة

أ- نموذج الرجل العظيم

ب- نموذج السمات

ج- نموذج " لوين " ، و " وايت " 1939

د- نموذج نظرية " هالبين " أو نظرية البعدين

هـ - نموذج" بليك وموتون " الشبكة الإدارية

و- نموذج " فدلر "عام 1967.

ز- نموذج ردن W. Reddin

ح- نظرية المسار والهدف

ط - نموذج" تاننباوم وشميدت " في القيادة

ك- القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة

ثانياً- أنماط القيادة الإدارية

1- القيادة التسلطية

2- القيادة الديمقراطية

3- القيادة الإنسانية

4- القيادة البيروقراطية

5-القيادة الزئبقية (الميكيافلية)

6- قيادة الفريق

الوحدة الثالثة

أنماط القيادة الإدارية

أولاً- نماذج تحليل أنماط القيادة

اهتمت الدراسات في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد الإداري،أي تحديد نمط قيادته الإدارية، وقد أجريت الدراسات التي بحثت في أنماط القيادة على ثلاث مراحل هي :

1- مرحلة الاهتمام بسمات القيادة أو الخصائص الشخصية للقائد والتي تحدد نمط قيادته، وظهرت خلالها بعض النماذج مثل:

أ- نموذج الرجل العظيم .

ب- نموذج السمات.

2- مرحلة الاهتمام بسلوك القائد لتحديد نمط قيادته، ومنها

ج- نموذج " لوين "، و " وايت " عام 1939.

د- نموذج "هالبين" عام 1956.

هـ- نموذج " بليك وماوتون" حول الشبكة الإدارية عام 1964.

3- مرحلة الاهتمام بطبيعة الموقف الذي يوجد به القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته، ومنها

و- نموذج " فدلر "عام 1967.

ز- نموذج " ريدن " عام 1970.

ح- نموذج المسار والهدف عام 1973.

ط- نموذج " تاننباوم وشميدت " في القيادة 1982.

ك - نموذج القيادة مع الجماعة القيادة فوق الجماعة.

وفيما يأتي عرض لهذه النظريات والدراسات:

أ- نموذج الرجل العظيم

يفترض هذا النموذج أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين تمكّنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع. ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها بالبحث والتجريب؛ لأن القيادة فن وعلم .

ب- نموذج السمات

حاول هذا النموذج تحديد الصفات التي يتميز بها القائد الاداري سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذا النموذج لم يقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها .

ج- نموذج " لوين " ، و " وايت " 1939

في الثلاثينيات من القرن الحالي اشتهر نموذج " لوين " ، و " وايت " الذي حدد ثلاثة أنماط للسلوك القيادي، وهي: النمط الديمقراطي الذي يتسم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف، والنمط الاستبدادي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط المتساهل الذي يترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه، ثم توصلوا إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في تحقيق الأهداف.

د- نموذج نظرية " هالبين " أو نظرية البعدين

وفيه يقوم نمط القيادة الإدارية على بعدين: البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، أما البعد الثاني فيهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم، و يحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم. ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

- اهتمام عال بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق).
- اهتمام عال بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة متسلطة).

– اهتمام منخفض بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية).

– اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

وأشار هذا النموذج إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج وعالياً في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال.

هـ – نموذج" بليك وموتون " الشبكة الإدارية

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع إغفال أهمية الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص.

ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتون الهادف إلى ايجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل . ويوضح الشكل التالي نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون.

الشبكة الإدارية في نموذج " بليك و موتون

مدى الاهتمام

9	9/1							9/9	
8									
7									
6					5/5				
5									
4									
3									
2	1/1								
1								1/9	

1 2 3 4 5 6 7 8 9

مدى الاهتمام بالإنتاج

وتتكون هذه الشبكة من محورين : المحور الأفقي يوضح مدى الاهتمام بالإنتاج والمحور الرئيسي يمثل مدى الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

وقد قسم الباحثان كل محور إلى تسعة مستويات حيث يظهر المحور الأول الاهتمام الأدنى ويظهر المحور التاسع الاهتمام الأعلى، وهذا يعنى أن هناك (٨١) نمطاً من السلوك القيادي . ولكن الباحثان حددا خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك المديرين هي(1/1–9/1–5/5– 9/1–1/9)

و يمكن تفسير هذه النماذج فيما يلي:

نموذج (1/1) ويعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والإنتاج.

نموذج (9/1) ويعكس اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً منخفضاً بالعاملين.

نموذج (1/9) ويعكس اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً منخفضاً بالإنتاج.

نموذج (5/5) ويعكس اهتماماً متوسطاً تجاه الإنتاج والعاملين .

نموذج (9/9) ويعكس أقصى درجات الاهتمام بكل من العاملين والإنتاج معاً.

و يعتبر نمط (9/9) أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه . وقد وجد بليك وموتون أن المديرين يمكن تقسيمهم بصفة عامة إلى فئتين رئيستين أحداهما تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية . وكلا النوعين من المديرين لا يمثلان المديرين الناجحين وذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر.

ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً.

ولذلك هدفت برامج التدريب والتنمية الإدارية التي اقترحها" بليك وموتن" إلى نقل المديرين سلوكياً من المناطق التي تقل عن(5/5) و ترتفع الى (9/9) حيث تمثل الاهتمام المزدوج بالإنتاج والأفراد في آن واحد . ومن أبرز الأساليب التدريبية التي يقترحها بليك و موتن في هذا الصدد هي التدريب على الحساسية السلوكية وذلك عن

طريق توفير مواقف تنظيمية أو اختيار مشاكل إدارية من واقع أعمالهم ومحاولة الوصول إلى حلول لها عن طريق المجابهة المفتوحة بين الرؤساء ومرؤوسيهم ، كما يشمل التدريب تنمية القدرة على الاتصال الواضح وفهم الآخرين والإلمام بأهداف ومشكلات الأقسام الأخرى والمساعدة على حلها . وذلك من أجل تنمية الاهتمام لدى المديرين بالجهاز التنفيذي وأهدافه كوحدة واحدة وليس كأجزاء متكاملة يعمل كل منها على انفراد.

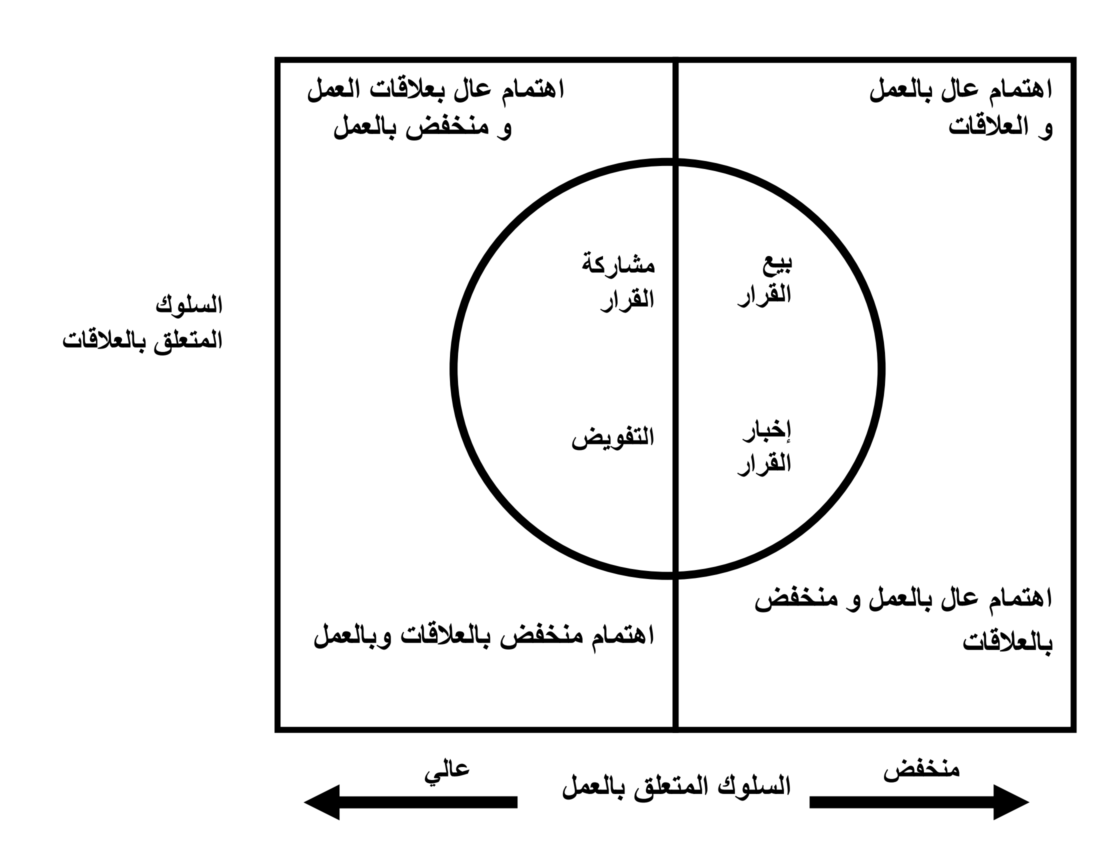
و- نموذج " فدلر "

ويرى هذا النموذج أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد. وقد أشار هذا النموذج إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى.

وأكد النموذج إلى أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- سلوك المدير المتعلق بالعمل
- السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية مع العاملين
- درجة نضج المرؤوسين التي هي محصلة القدرة) نضج العمل (والرغبة) النضج النفسي

ويوضح الشكل التالي أنماط القيادة في ضوء هذه النظرية.



أنماط القيادة الأربعة فى نظرية القيادة الموقفية

من العرض السابق لأنماط القيادة يثور التساؤل عن ما هو النمط القيادي المثالي للقائد الفعال ؟

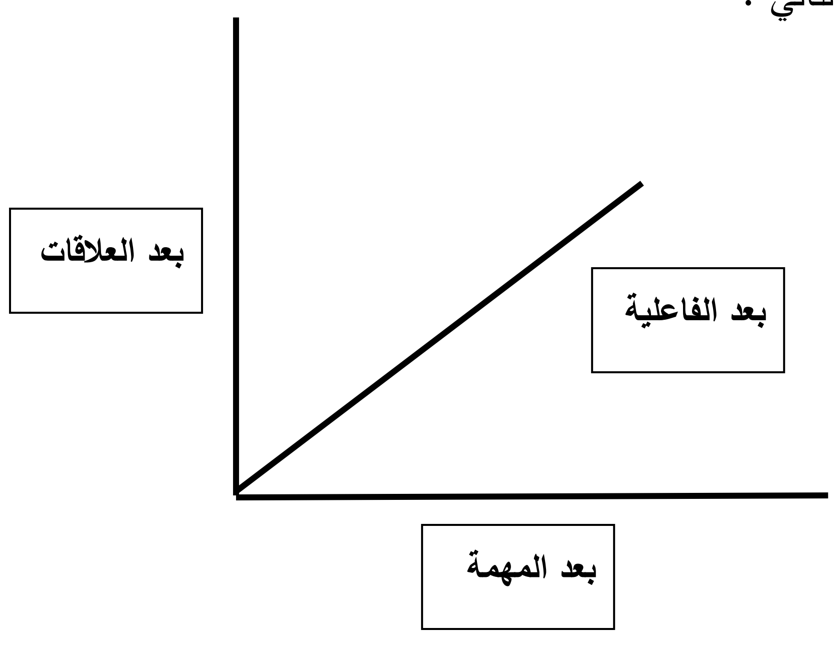
في واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة المنظمات وفى المواقف المختلفة داخل المنظمة الواحدة فعلى القائد أن يتنقل من نمط إلى آخر بحيث يراعى مايلى:

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة
- طبيعة المرؤوسين
- تحقيق أهداف العاملين والمنظمة فى ذات الوقت

- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز
- معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم فى طرق العمل وأساليبه.

ز- نموذج " ردن "

أضاف" ردن " لنموذج البعدين(بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالإنتاج) الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعداً ثالثاً هو" الفاعلية" حيث يرى " ردن" أن للقيادة ثلاثة أبعاد هي " بعد المهمة" ، و" بعد الفاعلية" ، و" بعد العلاقات " ويوضحها الشكل التالي :



أبعاد القيادة في نموذج ردن

ويميز" ردن " بين أربعة أنماط للسلوك القيادي هي :

١- القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المعزل.
٢- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وأطلق عليه القائد المتفاني
٣-القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المرتبط
٤-القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد أي القائد المتكامل

وقد أكد " ردن " أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيه ، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة في مواقف وغير فاعلة في مواقف أخرى . ولذلك حدد خمسة عوامل ظرفية تؤثر في فاعلية هذه الأنماط ، وهي:

-المناخ النفسي في المنظمة.
-التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل.
-العلاقة مع الرؤساء.
-العلاقة مع الزملاء.
-العلاقة مع المرؤوسين.

ح- نظرية المسار والهدف

إن نظرية المسار والهدف التي قدمها "هاوس" في سنة ١٩٧١ ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة ١٩٧٤ تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.

وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها " وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية . وقد ميز الباحثان" هاوس وميتشل " ١٩٧٨ م بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وهي:

- القيادة الموجهة : القائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات.
- القيادة المشاركة حيث يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار.
- القيادة المهتمة بالانجاز وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع انجازاً كبيراً من العاملين.

– القيادة الإنسانية وتتمثل في إبداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وجعل جو من العلاقة والود يسود في المنظمة.

وقد طور" هاوس" في نظريته استمارة استبيان تصف السلوك القيادي التي أعدتها جامعة " أوهايو " وذلك لقياس تصرف القائد ، وتستند نظرية المسار والهدف إلى فرضين أساسين الأول : يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد ،والثاني يعتمد على أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوس.

ويرى هاوس أن نوع القيادة يمكن أن يتغير لدى المدير أو القائد وذلك بحضور برامج تدريبية معينة ،وأن القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار النمط القيادي الملائم للظرف أو الموقف التنظيمي، وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم ، أي أن يجمع القائد بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والإنتاج في آن واحد.

ط – نموذج" تاننباوم وشميدت " في القيادة

قام كل من " تاننباوم وشميدت " بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم، حيث توصلا إلى أن هناك عدة أنماط قيادية يختار المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعايشها ، بحيث يكون أمام المدير فرصة لاختيار النمط القيادي الملائم مع كل ظرف ، وأكد الباحثان أن هناك عدة عوامل تشكل الإطار الذي تعمل القيادة من خلاله وأن هذا الاختبار يخضع إلى مجموعة من القوة " تتعلق بالقائد نفسه وبالمرؤوسين ، وكذلك بالحالة التي يواجهها القائد .

وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس تم تصنيف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديموقراطي جداً ، كما يوضحها الشكل التالي

أنواع السلوك القيادي في نموذج " تاننباوم وشميدت"

قيادة متجهة نحو العاملين — قيادة متجهة نحو السيطرة

درجة السلطة التي يستخدمها المدير

درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

وتشير الأرقام إلى تدرج السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي ، وتفسر على النحو التالي:

١ -المدير يتخذ القرار ويعلنه على مرؤوسيه.

٢ -المدير يتخذ القرار بنفسه ويحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه.

٣ -المدير يعرض أفكاره على مرؤوسيه ويسمح لهم بطرح الأسئلة.

٤ -المدير يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين.

٥ -المدير يعرض المشكلة ويطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار

٦ -المدير يحدد المشكلة ويبين حدود الإمكانات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار

٧ -الجماعة تحدد المشكلة وتقترح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الإمكانات المتاحة التي يحددها المدير.

ك- القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة

بعد أن أشار " ريدن " إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه.

قام " كليج " 1989 وَ تبعه " وارتينبرج " 1990 بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية: يُعرّف القسم الأول القيادة بأنها القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة، وهي القيادة مع الجماعة ، بينما يُعرّف القسم الثاني القيادة على أنها السيطرة وإصدار الأوامر والتحكم بالآخرين، وهي القيادة فوق الجماعة .

وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة إلى علم السياسة والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة، وتتضمن نوعاً معيناً من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من عِلْية القوم له القدرة على التأثير على الآخرين رغماً عنهم. ولكن حل محل هذا المفهوم تدريجياً مفهوم القيادة مع الجماعة، وهي القيادة المفضلة حديثاً التي ثبتت فاعليتها.

وعرّف كل من " برونروَ ستشوميكر" القيادة فوق الجماعة بالتحكم والسيطرة الاجتماعية، وعلى العكس من ذلك القيادة مع الجماعة التي تتميز بالتعاون والإنتاج الاجتماعي. ولفهم المصطلحين بشكل واضح تم الاستعانة بالجدول التالي الذي وضعه كل من " برونروَ ستشوميكر" لتلخيص الفروق بين المصطلحين.

جدول مقارنة بين القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة

البعد	القيادة فوق الجماعة	القيادة مع الجماعة
الاختلاف في المفهوم		
ممثلو القيادة الرئيسون	الأفراد والجماعات	الوحدات الاجتماعية والمجتمعات
سياق التطبيق	تسلسل المنظمة الهرمي	البناء المجزأ
غرض استخدام القوة	لتحقيق السيطرة الاجتماعية	لتحقيق الإنتاج الاجتماعي
طريقة التعامل	أوامر فردية وإرغام	التعاون والمشاركة الجماعية
أساس التوافق	الطاعة من المرؤوسين	تعاون مع الشركاء
نتائج تطبيق السياسات	المحافظة على المصالح الشخصية	المحافظة على المصالح العامة
مضمون الأجندة	إيقاف المشكلات الخطيرة	اكتشاف المشكلات الظاهرة
تشكيل التفضيلات	التحكم في آراء الآخرين	الحصول على الآراء الجيدة

الاختلافات العرقية الملاحظة		
النظرة العامة للقادة من قبل الآخرين	دكتاتوري, متسلط, ومراقب	ديمقراطي, متعاون, وميسر
أهداف القادة الملاحظة	– موجهة نحو المهام – تحقيق النتيجة التي يرغبها القادة – الحصول على مكافأة لتحقيق النتائج – دعم قوة الفرد	– موجهة نحو المجتمع – تحقيق النتيجة التي يدعمها الآخرون – بناء علاقات مع الآخرين – تقوية وتمكين الآخرين
أساليب تحقيق الأهداف	– مواجهة الخصوم – الاعتماد على المواهب والمهارات الشخصية – القرار فردي	– تكوين فرق عمل شاملة – تشجيع الآخرين للمساهمة بمواهبهم ومهاراتهم – القرار بالإجماع أو التصويت
المصادر الأساسية للقادة	– لموقع الأعلى في الهيكل التنظيمي – التحكم بالمعلومات – القدرة على التحكم بالناس – القدرة على الإقناع	– المساعدة من قبل الآخرين في المجتمع –احترام الآخرين – القدرة على بناء إجماع – القدرة على الاستماع والتوفيق
أنماط السلوك الأساسية للقادة	– التقليل من المناقشات والمناورات – يشيد بإنجازاته – مقاومة السياسات المعارضة للقائد	– البحث والاستماع لمختلف وجهات النظر – يشيد بإنجازات الآخرين – دعم السياسات المعارضة

يتضح من الجدول السابق أن القيادة تتصف بأنها فوق الجماعة عندما تُمارس من قبل أفراد أو جماعات يحتلون المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ولديهم القدرة على السيطرة على السياسات والبرامج، و يستخدمون كافة القوى المتاحة لهم كافة (المركز الوظيفي، والحلفاء، والمعلومات، والقدرة على الإقناع) لتحقيق أهدافهم.

إضافة إلى ذلك، يصدرون الأوامر والقرارات الفردية ويستخدمون قوة الإجبار للحصول على طاعة المرؤوسين. كما أنهم يستخدمون قوتهم في المحافظة على مصالحهم الشخصية، وفي الوقوف ضد كل ما يهدد رغباتهم، وفي التحكم في رغبات المرؤوسين وتوجيهها وفق أهوائهم. وإن استخدم هؤلاء الديمقراطية فيكون ذلك كوسيلة لتحقيق ما ينبغي تحقيقه في نظرهم.

وعلى النقيض من ذلك، تتصف القيادة مع الجماعة بأنها القيادة التي تشارك فيها الجماعة كوحدة واحدة، فالمجتمع يملك قوة عندما يعمل على حل المشكلات الاجتماعية ويحافظ على المصالح والممتلكات العامة. فالقوة الحقيقية هي التي يستخدمها القائد في تحقيق الأهداف مع الآخرين وفي دعمهم ودفعهم للعمل؛ فالقادة هنا لا يمتلكون القوى الكافية للسيطرة على الآخرين، لذلك يواجهون صعوبة في الانفراد في العمل. ونظراً لتنوع الرغبات في التنظيم، وتفرق مصادر القوة، ورفض بعضهم آداء المهام، لابد من الاعتماد على المناقشة الجماعية والمفاوضات والتوفيق بين المصالح والأهواء المختلفة؛ لذلك يعمل الأفراد بشكل جماعي في حل مشكلاتهم.

وتشير النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي:

١ -صفات وخصائص القائد الشخصية.

٢ -صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية.

٣ -طبيعة وخصائص العمل.

٤ -الظروف والمواقف التنظيمية.

وأن نجاح القائد في تحقيق الأهداف المنشودة لا يأتي إلا بالمران والخبرة والتدريب اللذان ينميان لديه حساسية عالية للاستجابة لأهداف المنظمة وأهداف العاملين.

ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها،

كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها ، و أنه مهما تعددت أنماط القيادة بسبب اختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف سلوك القائد، فهي تنحصر في بعدين أساسيين: بعد يركز على السيطرة وإنجاز الأعمال، وبعد يسعى للمشاركة لإحداث التأثير.

ثانياً- أنماط القيادة الإدارية

1- القيادة التسلطية

تقوم القيادة التسلطية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة في ظل القيادة الدكتاتورية ، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسبابا لتصرفاته ، رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهترا بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمح.

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد المتسلط

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس .
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- إن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

ب- طريقة الإدارة عند القائد المتسلط

- مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .
- إنه بقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى و ذلك من وجهة نظره .
- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية.
- يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .
- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

ج- النظرة للأهداف عند القائد المتسلط

يعتقد القائد المتسلط أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة .

د- النظرة للزمن عند القائد المتسلط

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا .
- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا-يجب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت
- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

هـ- مفهوم السلطة عند القائد المتسلط

- إن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.
- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
- السلطة تحكم تصرفات الآخرين .

و- نوع العلاقات عند القائد المتسلط

العلاقات السليمة عند القائد المتسلط هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

2- القيادة الديمقراطية

الديمقراطية تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات ايجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملين بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبني ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد أو يملي قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية. ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات.

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد الديمقراطي

- العمل في حد ذاته مرغوب لمعظم للناس .
- اغلب العاملين في المنظمة طموحين توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم الأفراد بقدرة عالية على الابتكار .
- إن التحفيز لا يتم إلا عن طريق النفسي للعاملين (ترقية ، تكريم، مشاركة).
- لابد من الرقابة غير المباشرة على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ب- طريقة الإدارة عند القائد الديمقراطي

- الآخرون مسؤولون عن تنفيذ العمل من خلال المشاركة ، و هم أصحاب السلطة و مسؤولون عن تطبيق القانون.
- إنه يشارك الآخرين بتخطيط العمل لأنهم مبدعون من وجهة نظره .
- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس المبادرات الذاتية للعاملين.
- يستخدم في عملية التوجيه غير المباشر و عبر التحفيز غير المادي.
- يضع معايير مرنة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول .

ج- النظرة للأهداف عند القائد الديموقراطي

يعتقد القائد الديموقراطي أن هناك تطابق بين أهدافه و أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون خطوة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

د- النظرة للزمن عند القائد الديمقراطي

- تحقيق الأهداف بالنسبة له مرتبطة بالنتيجة النهائية للعمل
- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا .
- يناقش كل التعليمات قبل تعميمها و يفتح باب النقاش بمدى صلاحيتها للتطبيق.
- يشجع على التقارير التفصيلية في مرحلة التقييم و التي توضح فيها نقاط القوة و نقاط الضعف في الخطط المطبقة.

هـ- مفهوم السلطة عند القائد الديموقراطي

- إن السلطة مفهوم يعتمد على التشاركية.
- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعضاء المنظمة.
- الأخلاق المهنية هي التي تحكم تصرفات الآخرين .

و- نوع العلاقات عند القائد الديموقراطي

العلاقات السليمة عند القائد المتسلط هي علاقة أشخاص تتشاور تتبادل الآراء الخاصة بطبيعة العمل داخل المنظمة.

3- القيادة الإنسانية

تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين ، وإبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في الاعتناء بشؤونهم. والاستماع لاقتراحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة اهتماماتهم وطموحاتهم، والاهتمام بوضعهم الأسري ومعاملتهم كنظراء لهم.

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد الإنساني

- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .
- إن القائد الإنساني يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين .

ب- طريقة الإدارة عند القائد الإنساني

- يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم
- إن طريقته هي طريقة كماليات .
- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون .
- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي .
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد .

ج- النظرة للأهداف عند القائد الإنساني

يعتقد القائد الإنساني أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد وقائد هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

د- النظرة للزمن عند القائد الإنساني

إن القائد الإنساني يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين .

هـ- نوع العلاقات عند القائد الإنساني

القائد الإنساني يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس .

4- القيادة البيروقراطية

تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون وإتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج. هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة، ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه.

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد البيروقراطي

- إن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير .
- إن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة .
- ليس من مسئوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه .
- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك .

ب- طريقة الإدارة عند القائد البيروقراطي

- لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم .
- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس .
- يؤمن بترك الناس على حالها .

ج- النظرة للأهداف عند القائد البيروقراطي

هدف القائد البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به .

د- النظرة للزمن عند القائد البيروقراطي

- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا .
- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه .
- يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى .
- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة .

هـ- مفهوم السلطة عند القائد البيروقراطي

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

و- نوع العلاقات عند القائد البيروقراطي

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

5-القيادة الزئبقية (الميكيافلية)

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد الزئبقي

- العمل في حد ذاته شيء مر .
- الناس غير طموحين .
- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
- الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي .

ب- طريقة الإدارة عند القائد الزئبقي

- ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات
- يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
- يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته .
- يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب .
- يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول .

ج- النظرة للأهداف عند القائد الزئبقي

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

د- النظرة للزمن عند القائد الزئبقي

- الأهداف محددة بزمن معقول .
- لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية .
- تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
- لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء .

هـ- مفهوم السلطة عند القائد الزئبقي

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة .

و- نوع العلاقات عند القائد الزئبقي

ينظر القائد المكيافيلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية .

6- قيادة الفريق

أ- الافتراضات الأساسية عند قائد الفريق

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية .
- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

ب- طريقة الإدارة عند قائد الفريق

- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع .
- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع .
- التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
- طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد .
- إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة .

ج- النظرة للأهداف عند قائد الفريق

- إن قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه على انه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد .
- قائد الفريق يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا .

د- النظرة للزمن عند قائد الفريق

إن مفهوم قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف .

و- نوع العلاقات عند قائد الفريق

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية .

....

ملخص الوحدة الثالثة

تم استعراض أهم نماذج التحليل التي تناولت مفهوم القيادة الادارية ، و قد أشارت كل النظريات المستعرضة إلى أن القيادة هي علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي:

١ -صفات وخصائص القائد الشخصية.

٢ -صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية.

٣ -طبيعة وخصائص العمل.

٤ -الظروف والمواقف التنظيمية.

وأن نجاح القائد في تحقيق الأهداف المنشودة لا يأتي إلا بالمران والخبرة والتدريب اللذان ينميان لديه حساسية عالية للاستجابة لأهداف المنظمة وأهداف العاملين.

ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها،

كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها ، و أنه مهما تعددت أنماط القيادة بسبب اختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف سلوك القائد، فهي تتحصر في بعدين أساسيين: بعد يركز على السيطرة وإنجاز الأعمال، وبعد يسعى للمشاركة لإحداث التأثير.

مراجع الوحدة الثالثة

- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجله البحوث الأمنية، العدد 23، الرياض، 2001.
- الشريف، عبد الملك طلال الشريف ،الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،2004.
- سيد الهواري، القائد التحويلي :للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي و العشرين ، مكتبة عين شمس،1999.
- بروس افوليو ، تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الحكم الخازمي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ،2003.
- يونس، موسى ،التفوق الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع،الرياض 2000.
- ناديا حسين أيوب،، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية .الإدارة العامة، جدة 2003.
- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، 2005.
- هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شؤون الشرق الأوسط ،جامعة عين شمس،مركز بحوث الشرق الأوسط،العدد الخامس عشر، 2005.
- روبير، بابيز ،الموجه، الدليل العلمي للقيادات الإدارية، ترجمة تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992م .
- نبيل عيد الزهار، علم النفس الاجتماعي المعاصر ومتطلبات الألفية الثالثة، ط9 مكتبة عين شمس ، القاهرة 2005 .
- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع ، ط1،عمان 2005.

....

تمارين الوحدة الثالثة

أكتب ثلاث أفكار لكل مما يلي :

القيادة التسلطية ....

....

-...

– القيادة الديمقراطية

....

....

....

3– القيادة الإنسانية

....

....

....

....

الوحدة الرابعة

القائد الإداري

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

- يميز بين مفاهيم كل من " المدير" ، " المدير القائد " ، " القائد الإداري "
- يفهم الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة
  - دراسة جامعة أوهايو
  - دراسة جامعة ميتشيجان
  - دراسة جامعة " هارفارد "
  - دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون "
  - دراسة " وليام ريدن "
  - دراسة " رنسيس لايكرت "
- يدرك المهارات المختلفة للقائد الإداري
- يتعرف على العوامل المؤثرة في نمط القائد الإداري
- يدرك خصائص كل من :
  - القائد الإداري
  - المرؤوسين
  - النسق التنظيمي
- يتعرف على صفات القائد الإداري
- يميز بين القوى التي يستخدمها القائد في التأثير .
- يتعلم منهجية إعداد وصناعة القائد الإداري

العناصر

- من هو المدير؟
- من هو المدير القائد؟
- من هو القائد الإداري؟
- الفرق بين القائد و المدير
- الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة
  - دراسة جامعة أوهايو
  - دراسة جامعة ميتشيجان
  - دراسة جامعة " هارفارد "
  - دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون "
  - دراسة " وليام ريدن "
  - دراسة " رنسيس لايكرت "
- مهارات القائد الإداري
  - المهارة الفنية
  - المهارة الإنسانية
  - المهارة التنظيمية
  - المهارة الفكرية
- العوامل المؤثرة في نمط القائد الإداري
- خصائص القائد الإداري
- خصائص المرؤوسين
- خصائص النسق التنظيمي
- خصائص المهمة
- صفات القائد الإداري
- قوة تأثير القائد الإداري
- منهجية إعداد وصناعة القائد الإداري

الوحدة الرابعة

القائد الإداري

مقدمة

إذا اعتبرنا المنظمات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن القيادات الإدارية في تلك المنظمات تشكل العنصر الحركي في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار.

من هو المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحِبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقاط القوة التي يمتلكها من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك يسعى إلى مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج و يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول و هي تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

من هو المدير القائد

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة . فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

من هو القائد الإداري؟

بالرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة في كثير من البلدان فإن أغلب المنظمات الناشئة تعاني من نقص حاد في عدد القادة الناجحين القادرين على استلام المناصب الإدارية العليا ... ولهذا فإن الحصول على القادة الإداريين وخاصة القادة العظام من الأمور الصعبة جداً .. وإن عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي يشهدها العالم اليوم فقد كشفت بعض الدراسات الحديثة في هذا المجال عن أن هناك مشاكل ومعوقات تواجه القائد الإداري ولها تأثير على فعالية أدائه لدوره القيادي.

و في الحقيقة ، ليس هناك من صفات ثابتة أو مقاييس محددة لشخصية القائد الإداري الناجح. و يكمن جوهر عمل القائد الإداري في توزيع جهوده بين اتجاهين:

-الاتجاه الأول: أداء العمل وتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة.

- الاتجاه الثاني: كسب رضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

الفرق بين القائد و المدير

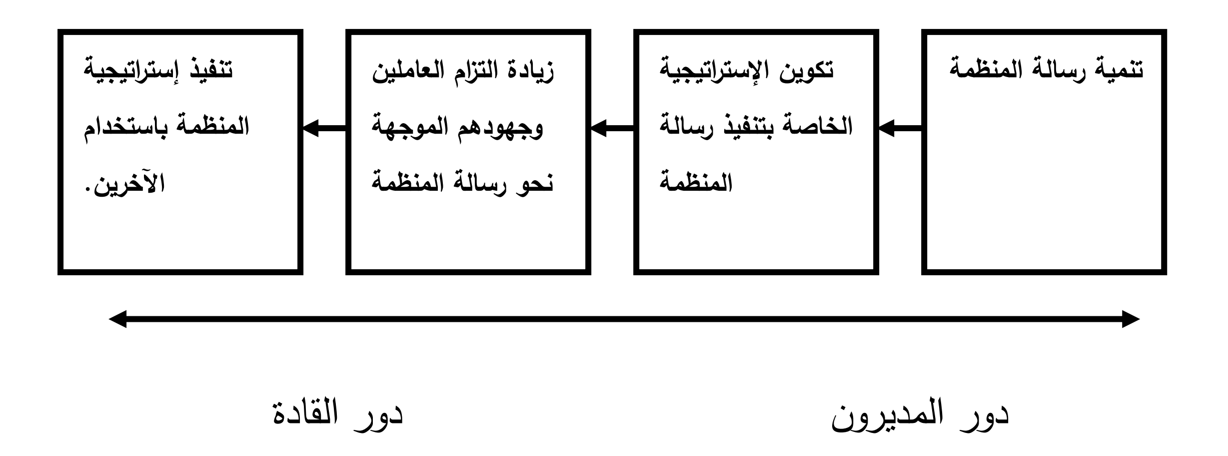
الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

1- يركز المدير على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط،التنظيم، التوجيه،الرقابة، بينما يركز القائد على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية .
- حشد القوى تحت هذه الرؤية .
- التحفيز وشحذ الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

2- يهتم القائد بالكليات " اختيار العمل الصحيح بينما يهتم المدير بالجزئيات والتفاصيل و اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

و يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة و الشكل التالي يوضح ذلك:



و لكن السؤال الذي لا بد من طرحه هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

و لكن الحقيقة هي أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد ،فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد كبير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المنشآت يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة ومتمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة

دراسة جامعة " أوهايو " :

وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولا ودقة في العالم ، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين :

أ- إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه .

ب- الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات .

وقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل 85% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة الإداريين .

دراسة جامعة (ميتشيجان):

بدأت هذه الدراسة عام 1947 عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيرا من القادة الإداريين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد القائد الإداري من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس .

دراسة جامعة " هارفارد " :

لقد أظهرت دراسات " بيلز " في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك القائد الاداري فهناك الاهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة بالعمل أكثر سهولة وليس بالنسبة للعاملين .

دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون " :

إن وجود محوري المعضلة الإدارية : الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من القادة الاداريين .

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس .
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس .
- إن النمط الخامس هو لإضافة التي تميزت بها دراسة (بليك) و (موتون) ومن أهم أفكارهما أن القائد الإداري الذي بهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل القادة على الإطلاق .

دراسة " وليام ريدن ":

إن وجود محوري المعضلة : الاهتمام بالعمل أو المهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من القادة الإداريين :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المتفاني.
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل أعطاه اسم المرتبط بالناس.
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المنفصل.
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس أعطاه اسم المتكامل.

دراسة " رنسيس لايكرت ":

أوضح "رنسيس لايكرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متيشيجان" في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للقائد الاداري :

* **نظام إدارة رقم (1):**

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى (الإدارة العليا).

*** نظام إدارة رقم (2):**

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين " السيد والخادم " ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

*** نظام إدارة رقم (3):**

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، واحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

*** نظام إدارة رقم (4):**

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة.

مهارات القائد الإداري

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز

أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

أولا- المهارة الفنية

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- إنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- إنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- إنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
    - القدرة على تحمل المسئولية.
    - الفهم العميق والشامل للأمور.
    - الحزم.
    - الإيمان بالهدف.

ثانيا- المهارة الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار،وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

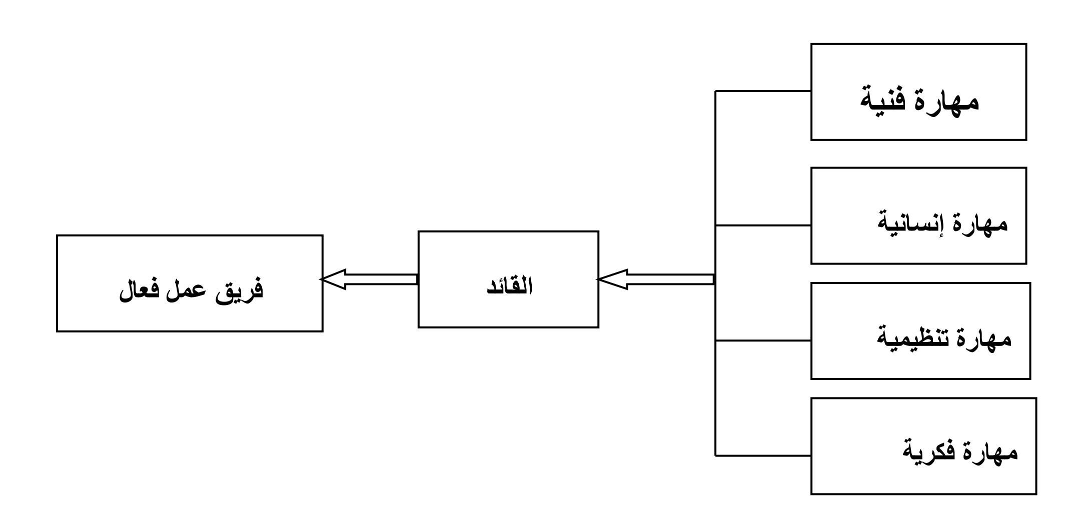
ثالثاً- المهارة التنظيمية

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

رابعاً- المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. الشكل التالي يوضح مهارات القيادة.



و نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز القائد الإداري كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين .

1-ينظر القائد الإداري إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم ، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها . ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة ، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى ، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو ، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا .

2- يتفهم القائد الإداري البيئة المحيطة بمنظمته – اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ...الخ ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة ، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها . إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع ، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

3-يوجه القائد الإداري اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد ، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض – الحقيقي أو الوهمي – بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد . ويحاول – بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل ، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد ، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

4-ينظر القائد الإداري للعاملين من منطلق إيجابي ، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات ، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة . وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين . ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين .

5-يستخدم القائد الإداري أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه . ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي :

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة ، وليسوا أفراد متفرقين
- الاهتمام بقدرات العاملين – الحالية والمستقبلية – والتي تكمل بعضها بعضاً.
- اتخاذ القرارات لا يكون فرديا في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.
- النتائج مسؤولية الجميع ، والأهداف متكاملة ، والكل يسير نحو غاية واحدة
- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي ، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة ، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك.

6-ينظر القائد الإداري إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين ، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم ، ويعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم . ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه ، وتأثير هذه العلاقات على العمل ، ويحاول أن يوجد توازنا بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي .

7-لا يرفض القائد الإداري (النزاع) بين العاملين ، ويعتبره شيئا واقعيا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي . ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازما أو قاسيا عند الضرورة – عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية .

8-لا ينظر القائد الإداري إلى السلطة بمفهومها الرسمي ، ولا يعتبرها أداة يهدد بها المرؤوسين . ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر ، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر . لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم . ولا يلجأ إلى

استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية.

9-يعالج القائد الإداري أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء ، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه ، والتعرف على أسبابه ، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته ، للتأكد من أن الخطأ قد عولج ، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد .

10- ولكي يدير القائد الإداري فريق العاملين ، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين . ومن ثم فإن لكل من الطرفين دورا هاما يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه .

11- يمتلك القائد الإداري مهارات هامة ، تنمي وتصقل وتخضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغير والتغيير.

12- يعمل القائد الإداري على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها ، الذي يعني الإفادة من طاقاتها القصوى . تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري _ وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته ، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم .

13- ينظر القائد الإداري إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله – كبقية الموارد – استغلالا أمثل . فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة – طبقا لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها.

ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، و يتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها .

14- يهتم القائد الإداري بالقدرات الإبداعية للعاملين ، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها ، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته .

15- يهتم القائد الإداري بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية . فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضا . ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف ، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادأة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم ، واحترام النفس وتقدير الآخرين .

العوامل المؤثرة في نمط القائد الإداري

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

1- خصائص القائد

2-خصائص المرؤوسين

3-خصائص النسق التنظيمي

4-خصائص المهمة

5-البيئة المحيطة

و سوف نتناول هذه الخصائص بالتفصيل :

1- **خصائص القائد الإداري** وتتضمن العناصر التالية:

أ- السمات الشخصية (الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين)

ب- القيم والمعتقدات

ج- الأفكار والخبرات

د- طموحات القائد

هـ- الدافعية للإنجاز

2- **خصائص المرؤوسين** وتتضمن العناصر التالية:

أ- المستوى العلمي

ب- طبيعة القادة السابقين

ج- قيمهم ومعتقداتهم

د- استعدادهم لتحمل المسئولية

هـ- سلوكهم مع القائد

3- **خصائص النسق التنظيمي** وتتضمن العناصر التالية:

أ- الثقافة التنظيمية

ب- حجم المنظمة وجماعة العمل

ج- هدف المنظمة

د- الهيكل التنظيمي

هـ- الاتصالات الإدارية

4- **خصائص المهمة** وتتضمن العناصر التالية:

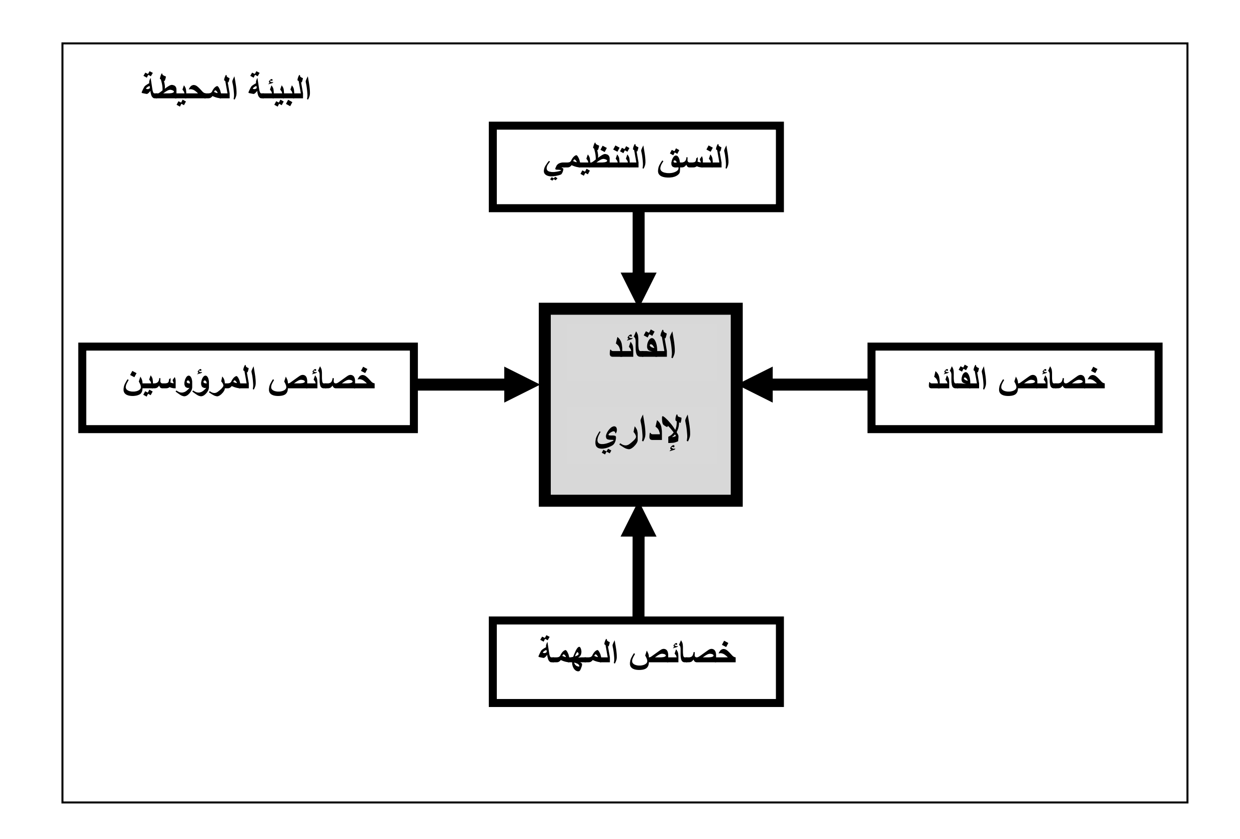
أ- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع

ب- المهمة مؤقتة أم دائمة

ج- تتطلب أداء جماعي أم فردى

د- مدى وضوح المهمة

و الشكل التالي يوضح ذلك



المدير والقائد والرئيس وأوجه التشابه والاختلاف

تكمن بوادر معرفة الأشياء من فهم مصطلحاتها دليل على معرفة المواصفات وطرق العمل وآليات الحصول على تلك المصطلحات والصلاحيات الممنوحة لكل واحد منها.

قد تشترك هذه المصطلحات بمجموعة صفات تجعلها متقاربة إلى حد ما فيما بينها من حيث يصعب التمييز بينها رغم وجود تلك الخطوط البسيطة التي تعتبر نقاط الاختلاف فيما بين تلك الوظائف الثلاثة ولكن الخلط لم يأت من فراغ لان المشتركات كثيرة، فلا تتحقق أي واحده منها إلا من خلال زعامة الجماعة وأن تمتلك القرار النهائي وتمتلك سلطة قانونية، تحويلية، فوقية، و امتلاك حق التصرف و اتخاذ القرار فيما هو دونه وهكذا.

فالرئاسة نشاط خاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى وغالباً ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء فكأن الرئاسة تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وأن خالفوا تعرضوا للمسائلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفاً من العقاب.

أما ما يميز القائد الإداري عن المدير يتركز في جانبين أساسيين هما:

أ- قوه العلاقة والروابط الإنسانية بين القائد والآخرين (التابعين / المرؤوسين) ويأتي ذلك من اهتمام القائد بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد إلى أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة.

ب- أسلوب القيادة إذ لا يستند القائد غالباً إلى السلطة الرسمية مثلما يفعل المدير وهو يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب قناعاتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

لذلك برزت عدة مصطلحات ملازمه لمصطلح القيادة كالقيادة الرشيدة، القيادة الفاعلة، القيادة التحويلية وغيرها.

أما الفرق بين القيادة والإدارة على الرغم من كونهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من اختيار المطلوب وفق معايير وأسس معينه فيمكن أن نحصره في عدة جوانب :

1- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة.

2- تركز الإدارة على عدة عمليات رئيسيه (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بينما تركز القيادة على (تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشد الهمم).

3- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

4- تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريق الصحيح للعمل) .

أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس

المدير	القائد	الرئيس
- يصدر الأوامر ويقرر. - يعتمد على السلطات الممنوحة يهتم بحل المشكلات . - متخصص في أداء عمله . - يلتزم بتنفيذ التعليمات . - يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية . - الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين . - لا يميل إلى التجدد والابتكار . - يكون مفروضا على الجماعة . - يهتم بتحقيق الأهداف . - المهارات الإدارية أولا. - الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل .	- يدرب وينصح . - يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين . - يفجر الحماسة في المرؤوسين يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن). - يبحث عن حلول للمشكلات . - يستشير ويطلب النصيحة. - يفجر العمل الجماعي . - يركز على التجديد والابتكار. - صلاحياته مستمده من الجماعة . - يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين . - سلطة التأثير في الآخرين. - الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس	- يقرر ويصدر الأوامر. - يعتمد عل سلطاته . - يستشعر الخوف من المرؤوسين . - يتكلم بصيغه (الأنا) . - يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر يوجه الجهد الفردي . - يضع كل الأهداف والمعادلات. - مفروض على الجماعة. - لايهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصب اهتمامه بتنفيذ الأوامر والأهداف . - يصدر العقوبات والواجبات ويمنح المكافآت .

أما ما يلعبه اليوم القائد الإداري من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداً أن يتولى أدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار.

و لا بد من ملاحظة أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد كبير من العاملين ،وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والإلفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

صفات القائد الإداري

الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

1- الثقة بالنفس وبالآخرين : تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

2- وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات : القائد الإداري يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

3- الواقعية والمعرفة:يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة

يعطونها للآخرين، وعلى القائد الإداري الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

4- القدرة على الاتصال: مثل كتابة التقارير ،الحديث والإقناع،الاستماع والإنصات.

5- تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة :يحتاج القائد الإداري إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

6- صناعة القرارات: كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات الصعبة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية، فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معينة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

7- امتلاك مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية: لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

8- امتلاك قدر كبير من الطاقة والنشاط: فالقائد الإداري لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، فالمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام، فالمشكلات الصغيرة تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه المشكلات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، لا بد للقائد من أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

9- ترتيب الأعمال حسب أهميتها: ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

10- التحلي بالشجاعة: القائد الإداري الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة، والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

11- الخلق والابتكار: القائد الإداري لديه قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، و هو شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

12- يضع الهدف نصب عينيه: إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

13- القدرة على الحسم لا بد للقائد الإداري من أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، و أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

قوة تأثير القائد الإداري

أن درجة تأثير القائد الإداري في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة وهي :

1- قوة المكافأة Reward power

2- قوة العقاب Coercive Power

3- القوة الرسمية Legitimate Power

4- قوة القدوة Referent Power

5- قوة الخبرة Expertise Power

1- قوة المكافأة : تتحدد قدرة القائد الإداري في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير، وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناءآت والاحترام والاعتبار للمرءوسين . وغالبا ما تتحد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود، فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها . كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد علي المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة. كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعينة أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، وتلجا بعض المنظمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين على التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفاسدة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

2- قوة العقاب : تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة، وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك لمرؤوس، فان قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرءوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس و يقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فان استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

3- القوة الرسمية : لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو إدراكه لدور الرئيسي الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها. فقد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهمه أمر دراسة الحركة والزمن، وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجاوزاً لمركز العمادة

الرسمي. إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين بيدهم الكلمة النهائية.

4- قوة القدوة: يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى أكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم. ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة الإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرءوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتمييز والارتباط معه بقوة القدوة. ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم الاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتمييز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

5- قوة الخبرة: تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعية ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحاً بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف و الإزعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

وبدون شك فان المعرفة والإدراك والوعي والحكمة هي من الصفات المحترمة في جميع حضارات العالم، فلا عجب أن يكسب الذي يحوز عليها إعجاب وتقدير المرؤوسين. حتى في الأحوال التي لا يكون فيها محبوبا من قبلهم. وقد يسمع من الطلاب أحيانا أن ذلك الأستاذ جامد متعنت... ومتعجرف... إلا انه يفهم. وقد يسمع

من ناحية أخرى أشياء عن كياسة وظرف أحد القادة الإداريين وتمتعه بالأخلاق الحميدة، إلا انه لا يعرف كيف يؤدي العمل بشكل جيد وفعال.

اكتشاف العناصر القيادية لدى المدراء

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

1- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص، ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

2- مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية، والمواقف المختلفة، ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

3- مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

4- مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية، ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.

5- مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

6- مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة؛ تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم، ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها، ومناسبتها لهم.

منهجية إعداد وصناعة القائد الإداري

1- أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

2- اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة، وتعليم القيادة.

3- توفير المناهج القيادية اللازمة.

4- تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

5- إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية، وتحمل المسؤولية، والشعور بها عملياً.

6- تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

7- الصبر على القائد اليافع: فإن المعاناة اليومية، ونظرية التراكم؛ كفيلتان بإكمال الصناعة، وتحسين الصياغة.

8- إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

- **صفات القادة الإداريين الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.**

  - أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
  - أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
  - أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
  - أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
  - أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:

- كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.
- لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاًَ الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.
- اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.
- اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

....

ملخص الوحدة الرابعة

يعتبر الفرق بين القائد والمدير من الموضوعات المطروحة في مجال القيادة الإدارية على نطاق واسع، ولا يمكن لأي كتاب أو دورة تدريبية عن القيادة الإدارية إلا أن تجد فيه مقارنة بين صفات هذين الرجلين وأسلوب كل واحد منهما عند ممارسته للعملية الإدارية، وحيث أن الموضوع مثير للإداريين والمديرين على حد سواء فقد أخذ نصيبا وافرا من البحث والدراسة بالرغم من أن الموضوع على أهميته لا يخلو من تباين وجهات النظر، ولتوضيح الفرق بين القائد والمدير بطريقة سهلة نجد أن القائد الإداري تتوفر فيه الصفات القيادية من الناحية الوراثية بمعنى أن هذه الصفات هي صفات فطرية فيه وليست مكتسبة، أما المدير الإداري وبكل بساطة فإنه لا تتوفر فيه الصفات القيادية الفطرية أصلا ولا يمكن أن يكون قائدا إلا بقوة النظام أو السلطة، كما أن السلطة لا يمكن أن تمنحه جميع صفات القائد لأنه فاقد لهذا الشيء ولا يمكن أن تعطيه ما لم يكن متوفرا فيه من النواحي النفسية والجسمية والتنظيمية.

إن القائد الإداري –بغض النظر عن نمط القيادة الذي ينتمي إليه– يتمتع بشخصية قوية وجذابة وله تأثير واضح على سلوك وأداء الموظفين، ويمتلك قدرات ومهارات عالية تدفعه إلى الرغبة في التغيير والتطوير والإبداع ولديه طموح يدفعه إلى تحدي الصعاب وتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة، والقائد الإداري لا يخضع للظروف الراهنة أو التقوقع في بوتقة ثابتة، فهو يتحرك في جميع الاتجاهات من أجل تحقيق الذات والوصول إلى أفضل النتائج والغايات، كما أنه يهتم بتحديد الإستراتيجيات ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج والعمل على تنفيذها.

....

مراجع الوحدة الرابعة

- سيد الهواري، المديرون 5 أنواع، مكتبة عين شمس، القاهرة 1995.
- الشريف، عبد الملك طلال الشريف ،الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،2004.
- القيادة الإدارية النسائية، مدخل سيكولوجي، عبد الرحمن بن أحمد هيجان. دار المؤيد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
- محسن العبّودي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الناشر دار النهضة العربية ، القاهرة 1984 .
- هارفرد بيزنس رفيو، ترجمة: هشام عبد الله،القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين. دار البشير عمّان – الأردن. الطبعة الأولى ، 1996 .
- سالم بن سعيد ابن حسن القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي،الطبعة الأولى الرياض،2001..
- مارلين ماننج ، ترجمة: عادل منصور المرأة ومهارات القيادة الإدارية، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الأولى، 2002.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر ، عمان، 2000
- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- طارق السويدان، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، الرياض، 2006.
- عبد العزيز صالح بن حبتور أصول ومبادئ الأداة العامة، عدن، دار جامعة عدن للنشر والتوزيع، 2000.
- سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، ط 2 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2001.

....

تمارين الوحدة الرابعة

إذا اعتبرنا المنظمات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن القيادات الإدارية في تلك المنظمات تشكل العنصر الحركي في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين في ضوء ذلك تناول ما يلي :

1- ما هو الفرق بين القائد و المدير

....

....

....

2- ما هي مراحل اكتشاف العناصر القيادية لدى المدراء ؟

....

....

3- ما هي العوامل المؤثرة في نمط القائد الإداري؟

....

....

....

الوحدة الخامسة

تنمية مهارات القيادة الإدارية.

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

1- **يتعرف على الآثار الناجمة عن أمراض القيادة الإدارية.**
2- **يمتلك القدرة على وصف أمراض القيادة**
3- **يحدد الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية**
4- **يتعلم سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية**
5- **يتعرف على طرق تنمية المهارات القيادية**

العناصر

أولا- الآثار الناجمة عن أمراض القيادة الإدارية.

ثانياً- وصف أمراض القيادة.

ثالثاً- الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية.

رابعاً- سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية وتنمية المهارات القيادية.

الوحدة الخامسة

تنمية مهارات القيادة الإدارية.

مقدمة

يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الفعالية، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب، من المفترض وجود عناصر مسؤولة عن هذا الفشل وتسمى بأمراض القيادة الإدارية، وتتمثل أهمية تناولها كونها تصيب جهاز التحكم في المنظمة، فتحد من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بفعالية وكفاءة، و سوف يتم تناول أمراض القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية :

- الآثار الناجمة عن أمراض القيادة.
- وصف أمراض القيادة.
- الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض و سبل مواجهتها
- تنمية مهارات القيادة الإدارية.

أولا- الآثار الناجمة عن أمراض القيادة الإدارية.

تتجسد أهمية دراسة أمراض القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه- في حالة وجودها -من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت تلك الأمراض شدة، ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف، وثمة أمثلة عديدة لتلك الآثار، منها ما يتعلق بالمرؤوسين، أو بالمنظمة أو بالمجتمع ككل، كما يلي:

أ- الآثار المتعلقة بالمرؤوسين.

فيما يتصل بالمرؤوسين، فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي، قد تؤدي إلى المظاهر التالية :

- انخفاض درجة رضا المرؤوسين .
- ضعف الإنتاجية.
- نشوب صراعات داخل جماعات العمل.

- ارتفاع معدلات التغيب.
- زيادة معدلات حوادث العمل.
- غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.

ب- الآثار المتعلقة بالمنظمة.

أما بالنسبة للمنظمة فإن تلك الأمراض تنعكس عليها في صور شتى من أبرزها :

- عدم بلوغ الأهداف المتوقعة.
- زيادة نسبة المنتجات المعيبة.
- تكدس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظرا لانخفاض جودته أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية.
- زيادة الأعطال.
- تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها،
- تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

ج- الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل.

تنعكس أمراض القيادة على المجتمع بكافة مكوناته و ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر عبر المظاهر التالية :

- انخفاض الناتج القومي.
- تضاءل إمكانات التصدير.
- تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية.
- غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.

ثانياً- وصف أمراض القيادة

قبل الوصف المفصل لأمراض القيادة، ثمة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

- تتسم بعض تلك الأمراض بطابع الخصوصية الثقافية، بمعنى أنه قد لا يوجد مثيل له في ثقافة أخرى، مما يوحي بأهمية تجنب نقل حلول جاهزة، حتى وإن ثبت نجاحها في ثقافات أخرى، بل يجب تحليل عناصر الموقف الذي تنشأ فيه واستخلاص سبل التصدي لها في ضوء ذلك التحليل.
- ترتبط فئات الأمراض بالمجالات السلوكية والأنشطة الرئيسية للقائد الإداري، فعلى سبيل المثال توجد فئة من الأمراض التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، التي تعد بدورها أحد الأبعاد السلوكية المركزية للقائد الإداري ، وأخرى بعملية التواصل والتي تعتبر من المهام المحورية والمجالات الرئيسية لنشاطاته، وهكذا تنتظم هذه الأمراض في فئات ثمان هي:

1- أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل.

2- أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار.

3- أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية.

4- أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين.

5.- أمراض خاصة بإدارة الوقت.

6- أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات.

7- أمراض خاصة بعملية التواصل.

8- الفساد والانحراف الأخلاقي.

وضمن كل فئة من الفئات السابقة توجد مجموعة من الأمراض الفرعية على النحو التالي:

1- أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل .

أ- العجز عن حل المشكلات الفنية : من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل، ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد، بيد أن هناك صنفا من القادة يسلكون سبلا غير سوية إزاء تلك المشكلات، فمنهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة؛ وقد يعزى هذا إلى نقص خبراته الفنية، ضعف قدراته الابتكارية حيث يصبح من الصعب عليه اقتراح حلول جذرية، وطرح أفكار كفيلة

بالتغلب على المشكلة، أو عدم القدرة على تحويل أفكاره الخاصة أو أفكار الآخرين إلى إجراءات قابلة للتنفيذ.

ب–عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل :تتعلق النقطة السابقة بالمشكلات حين تحدث، بينما تتعلق النقطة الحالية بالتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها، وقد عبر " هنري فايول " عن أهمية هذه النقطة بقوله " إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها"، ومن الأسباب التي تقف وراء ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة ضعف القدرة الاستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل التي تجعل من الصعب عليه أن يتنبأ بما لم يحط به خبرا.

ج– عدم تنمية كوادر جديدة : إن استحالة بقاء القائد الإداري في موقعه من الحقائق التي لا تستدعي أدنى جهد لإثباتها، ومع ذلك فهناك نوعا من القادة الإداريين يحرص على أن يكون المستودع الرئيسي، بل الوحيد، للخبرة، فهو يحجب الخبرات التي يحوزها عن مرؤوسيه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته، وأن انتقالها إليهم سيسلبه تلك القوة، لأنهم حينئذ سيصبحون في غير حاجة إليه، ومن ثم يصعب عليه قيادتهم، إن مثل هذا القائد الإداري لا يعمل على تنمية كوادر تخلفه حين يغيب، وتخفف عن كاهله بعض المسؤوليات في حضوره، إنما يحرص على أن يخلق لديهم حالة من الاعتماد عليه، بحيث يصعب عليهم العمل في ظل غيابه، ويغذي لديهم الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويجعلهم أقل ثقة في أنفسهم.

د– عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة : إن عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها المرؤوس ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية، والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب مستحدث غير مألوف، بيد أنه فعال، يقلل من رغبته في العطاء أو الاستمرار فيه طالما لا جدوى مما يفعل، فضلا عما يجره عليه ذلك التميز من عداوات؛ فهناك العديد من المبدعين الذين لا يستمع قادتهم إلى أفكارهم الأصيلة، وإن استمعوا إليها لا يأخذون بها، وإن أخذوا بها فإنهم قد يشاركونهم إياها، أي يجعلون المبدع مقاولا للأفكار من الباطن حيث يأخذ القائد أفكاره ويقتسم معه حقوق عرضها واستثمارها، ويجبره على قبول ذلك الوضع ترغيبا

أو ترهيبا، وقد ينسب هؤلاء القادة تلك الأفكار إلى أنفسهم ويثبتون ملكيتها إليهم بما أوتوا من وسائل البطش والتدليس، مما يحرم المجتمع من ذلك المصدر الثري من الأفكار الهادفة للتطوير والتقدم.

هـ.عدم تفويض السلطة : التفويض هو أن يعهد القائد الإداري إلى أحد المرؤوسين واجبات معينة، مصحوبة بقدر من السلطة لاتخاذ القرارات التي تخوله القيام بواجباته على أتم وجه ، ويميز الباحثون بين المشاركة والتفويض، على أساس أن التفويض يعتمد على تنمية الفرد من خلال تدريبه على استخدام مهاراته وتحمل المسؤولية والاستقلالية، في حين أن المشاركة تعد من قبيل السماح للفرد باستخدام أحد حقوقه ، ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على المسائل البسيطة، وألا يسمح به حين يكون القائد الإداري مشغولا ومثقلا بالأعباء فقط، بل يجب أن يكون جزءا من عملية مستمرة تهدف إلى إفساح المجال لظهور قيادات ناشئة تمارس دورها من خلال تنمية قدراتهم وتوليد الثقة لديهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

وإن ما يجعل التفويض عملية ضرورية أن المهام المطلوبة من الجماعة كثيرة ويتطلب انجازها تكاتف جهود مجموعة من الأفراد، ومن ثم فإن محاولة القائد القيام بالجانب الأكبر منها أو الإشراف على كل صغيرة وكبيرة فيها يعد عملية صعبة و غير قابلة للتطبيق .

ويعد عدم التفويض أحد أمراض القيادة على مستوى المنظمة، وينبع من أسباب عديدة منها :

- الإحساس المبالغ فيه بالإتقان أو الثقة المفرطة في الذات.
- الخوف من أن يشتهر مرؤوسيه على حسابه.
- الخوف من فقد النفوذ والاعتبار.
- رغبة القائد في العمل وحده.
- الخوف من مسؤولية تحمل أخطاء المرؤوسين ونقص الثقة في كفاءتهم.

2- أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار.

أ- التردد : إن تردد القائد الإداري في اتخاذ القرار والذي يترتب عليه أن تستغرق هذه العملية وقتا أطول، لدرجة تؤثر على صدوره في التوقيت الملائم، مما يقلل من

كفاءته؛ كما يعتبر التردد من بين الآفات التي تهدد عملية اتخاذ القرار، وتزداد خطورة هذه الآفة حين يصبح القائد مترددا في اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا، كثير الاستشارة والاستفسار والمراجعة لرؤسائه؛ ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعا، والتي تشكل ملامح البيئة المواتية لتفاقمه :

- عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق.
- نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار وممارستها في السابق.

ب- التسرع : يعد التسرع بمثابة القطب المقابل للتردد ولا يقل ضررا عنه؛ إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة، وما يتطلبه ذلك من عقد مقارنات، التنبؤ باحتمالات عديدة، الموازنة بين الآثار السلبية والإيجابية لعدد من البدائل وطلب المشورة من الآخرين وتلقي آرائهم، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصيبة، إلى اتخاذ القرار بسرعة على نحو لا يمكنه من الإحاطة بهذه الجوانب مجتمعة، مما يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار؛ ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة:

- ضغط الوقت.
- إعجاب القائد برأيه.
- ازدرائه لآراء الآخرين مما يدعوه لتجنب مشورتهم اعتقادا منه أن هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت .
- التصلب الفكري الذي يدفع به للنظر للموضوع من زاوية واحدة لا تتطلب سوى وقت ضئيل لإعمال الفكر فيها؛ ويمكن توقي ضرر هذه الظاهرة بتنمية البنية الأساسية الفكرية اللازمة لعملية اتخاذ القرار لدى القائد، بحيث يتمكن من اتخاذه بسرعة دون الإخلال بمقتضيات الكفاءة.

ج- العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات :يواجه القائد الإداري بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها، ويطلق على هذه العملية القدرة على إدارة الأزمات؛ بيد أن بعض القادة يعتريهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الانهيار، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يسهم في تخطي الأزمة والتصدي لما ينشأ عنها من آثار، كون الكثير من الخسائر التي تحيق

بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد يعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة، وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها؛ وقد يعزى انهيار القائد إلى عدة عوامل منها :

- عدم اعتياده على مواجهة الأزمات.
- ضعف تماسكه النفسي،
- انخفاض عتبة تحمله للإحباط والمشقة فضلا عن نقص تدريبه على كيفية التصرف أثناء الأزمات.

د- السعي لاتخاذ القرار المضمون وليس الأفضل : إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة، بيد أن هناك صنفا من القادة لديهم معايير مختلفة، حيث إن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ، حتى وإن لم يكن في صالح المنظمة؛ كما قد يلجأ البعض منهم إلى تجنب اتخاذ القرار حتى يطلب منهم المسؤول الأعلى ذلك، ويحرصون على أن يقدموا البدائل ترضيه وتتوافق مع توجهاته الرئيسية.

3- أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية .

أ- العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية :إن القائد الإداري في حاجة دائمة حين يتعامل مع مرؤوسيه لأن المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين كل منهم، والمجال الذي عليه أن يتحرك في أرجائه، وفي هذا الصدد يوجد بعض القادة يعانون من مشكلات تتصل بمدى العجز عن القيام بهذه المهمة، فهناك القائد الذي تتلاشى المسافات النفسية بينه وبين مرؤوسيه ما يسمى رفع الكلفة، مما يؤدي إلى تفشي مناخ من التسيب، يصبح فيه من العسير عليه أن يحثهم أو يقودهم لتحقيق أهداف المنظمة؛ في حين يوجد القائد الذي تكون المسافة بينه وبين مرؤوسيه شاسعة تكاد تصل لدرجة الاحتجاب، على نحو يصبح فيه الاتصال به بشكل مباشر أمرا عسيرا، مما يؤدي لحدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرؤوسيه عبر مدرج القيادات الوسيطة، فضلا عن تراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل وحدوث اختناقات في عملية نقلها.

ب- فقدان الدور: تعتبر مسألة فقدان القائد الإداري لدوره أحد أكثر أمراض القيادة أهمية وأعمقها أثرا، سواء كان هذا الفقد إراديا أو قسرياً، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض المرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة بالوثوب أولا على المناطق الحدودية لأدوار القائد محاولين أن يسلبونه العديد منها، ثم لا يكتفون بذلك بل يخططون للحصول على المزيد، حتى يصلوا إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها، ومن ثم تنحسر صلاحياته وينكمش دوره وتنخفض فعاليته، فضلا عن نشوب صراعات داخلية على حساب مصالح المنظمة.

ج- تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة :لكي يكون العقاب أو الثواب فعالا يجب أن يستخدم وفق أسس محددة باعتباره جزءا من منظومة تهدف إلى أهداف معينة، لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي يرتبط بالظروف الذاتية والحالة المزاجية للقائد فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته، وحينئذ يصبح حالة مرضية للقيادة.

د- الفشل في مواجهة الصراع : أشار " بيرك" من خلال دراسة أجراها على (74 قائدا إداريا) حول الطرق التي يتعاملون بها مع الصراعات إلى هذه الطرق تتراوح بين الانسحاب الذي يعتبر أقلها فعالية، التهدئة، الحلول الوسط، والمواجهة وهو الأكثر فعالية؛ وتفشي الصراع في الجماعة يؤدي لتبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظرا لأنه سيخصص جزءا لا يستهان به لمواجهته، فضلا عن تآكل تماسك الجماعة وحرمانها من أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز، ألا وهو الاستقرار؛ مما يوجب على القائد بحث الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليه.

4- أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين.

أ- الخنوع : تربط القائد الإداري برؤسائه الحاليين علاقات يحكمها قواعد ونظم معينة، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الائتمار الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دوره فيها على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع

وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قادته؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية :

- الرغبة في الحفاظ على المنصب.
- صعوبة ابتكار حلول صائبة أو التدليل على صحة وجهة نظره.
- نقص الخبرة والانكباب على المصالح الخاصة.

ب- مناطحة الرؤساء : القائد الإداري في هذه الحالة يتعمد تحدي قادته والحط من مكانتهم، وتسفيه آرائهم أمام مرؤوسيه دون وجه حق، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها؛ وقد يعزى نشوء هذه الحالة المرضية لأسباب عديدة منها :شعور القائد بالتفوق على رؤسائه، أو اعتقاده أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي ومن ثم فهم غير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها، ضيق أفقه واندفاعه في الحكم على الآخرين.

ج- الاستخفاف بجهود القادة السابقين : حين يتقلد القائد الإداري موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي صممها القائد السابق، ويقيم كفاءتها للوقوف على ما أنجز منها وما لم ينجز بعد، تمهيدا لإكماله، لا أن يبخسها وينعتها بالنقائص ليكون هذا سببا لتجاهلها، بما ينطوي عليه هذا من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة وترسيخ قواعد مستحدثة، واعتباره نموذجا لعدم الوفاء، فضلا عن تكراره لأخطاء الآخرين نظرا لعدم استفادته من تجاربهم.

5- أمراض خاصة بإدارة الوقت

أ- الاستغراق في التفاصيل :على القائد الإداري أن يضع موازنة للوقت بين المهام العامة للقيادة، والتي يجب أن يخصص لها جزءا كبيرا من وقته، وبين المهام النوعية التي يخصص لها الجزء الأقل من وقته تبعا لأهميتها، إلا أن بعض القادة يفشلون في هذا، حيث تستغرقهم المهام النوعية الجزئية لدرجة يهملون فيها بعض المهام العامة الأساسية، مما ينجم عنه خلل كبير في البيئة الإدارية، وقد يلجأ بعضهم لمواجهة هذه المشكلة بالاستدانة من الأوقات المخصصة لراحته ليتمكن من انجاز المهام المطلوبة، مما يزيد من مشقته ويقلل من قدرته على التركيز ومقاومة الضغوط

المحيطة به؛ وإن وقوع القائد في شرك الاستغراق في التفاصيل قد ينتج عن عدة أسباب من بينها :

- ضعف قدرته على التخطيط.
- عدم وضوح الأولويات لديه،
- عدم تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه وامتصاصه لبعض القيم الثقافية السلبية كقيمة عدم احترام الوقت.

ب- عدم الوعي بمرور الوقت : قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة ولكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه، ويستغرق وقتا أطول من الوقت المخصص لإنجاز المهمة، بفعل العديد من مبددات الوقت من بينها :

- المقابلات التليفونية.
- قضاء ساعات طويلة في مناقشة أشياء كان من الممكن أن تحدث دون مناقشة أصلا، فضلا على عدم تحليل الوقت والتحكم فيه.

ج- العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية :إن عجز القائد عن تحديد موعد بدء المقابلات، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني، وفي إنهائها في الوقت الذي يريد، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الآفة :

- ضعف مهارات القائد الاجتماعية، وبوجه خاص مهارة توكيد الذات.
- ضعف قدرته الإقناعية مما يجعل حسم النقاش صعب وبالتالي تطول المقابلة وإساءة تطبيق سياسة الباب المفتوح.

6- أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات

أ- الحرفية : وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلاءم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات؛ وتؤدي هذه الآفة إلى الحد من فرص التطوير والابتكار مما يترتب عليه جمود نظم العمل والإنتاج وتخلفها عن مواكبة التطورات المستحدثة، فضلا عن أنها تضعف الرغبة والقدرة على

تحمل المسؤولية لدى كل من القائد والمرؤوسين.

ب- عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة : يتجنب العديد من القادة المبادأة باتخاذ قرار ليس له سابقة، كونه مغامرة يجب تجنبها، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار إلى حين العثور على قرارات سابقة مماثلة؛ ومن الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية :

- خوف القائد من تحمل المسؤولية
- المساءلة وضعف قدرته على ابتكار الأفكار الأصيلة.

ج- كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر: كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل له يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما، فضلا عن أنها تحرمه من فرصة التدريب على تحمل المسؤولية والمبادأة باتخاذ القرار والاستقلالية؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية، خوف القائد من تحمل المسؤولية منفردا وغموض تعليمات قادته.

د.العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة :يعجز القائد الإداري أمام تطبيقه للقوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها، مما يعرض مصالح المنظمة والأفراد لضرر.

7- أمراض خاصة بعملية التواصل

أ- العجز عن الإقناع :إن عجز القائد الإداري عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم، مما ينجم عنه فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه وانخفاض دافعيتهم للأداء؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذا العجز:

- ضعف القدرة الاستدلالية للقائد التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره والتدليل على صحة ما يذهب إليه.
- ضيق نطاق معارفه وضعف قدرته على تفنيد حجج المرؤوس التي يتحصن بها للهروب من القيام بمهامه.

ب- العجز عن الإنصات :إن إنصات القائد الإداري لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره، وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة، فضلا عن أنها تعد فرصة للتعلم الذاتي من خلال تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم الكفيلة بإحداث العديد من أوجه التطور والتقدم في نظم العمل.

ج- عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها :إن غموض الأفكار في ذهن القائد الإداري يؤدي إلى صعوبة تعبيره عنها، مما يجعل من الصعب على المرؤوس أن يفهم مراده بالتحديد، ويترتب على هذا قيام المرؤوس بالمهمة على النحو الذي فهمه، وليس على النحو الذي قصده القائد؛ ومن بين الأسباب المسؤولة
عن هذه الحالة :

- ضعف القدرات الخطابية للقائد (فن الكلام).
- انخفاض حصيلته اللغوية وعدم إحاطته بالفروق الدقيقة بين معاني الألفاظ مما يجعل من العسير عليه استخدامها للدلالة على المعاني المحددة التي يريد نقلها لمرؤوسيه.

د- التشبث بالرأي : يميل بعض القادة الإداريين إلى تبني رأيا واحدا، ويثبتون عليه ويعتبرون التخلي عنه أمرا مستحيلا، على الرغم من اكتشاف عدم صوابه، مما ينجم عنه ميل المرؤوسون إلى عدم التعبير عن آرائهم وإدراكهم ألا جدوى من محاولة التعبير عنها أو تغيير آراء القائد من خلالها؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة هو التصلب الفكري للقائد الإداري وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وثقته المفرطة بالنفس.

8- الفساد والانحراف الأخلاقي

أ- المحاباة : تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العمال المجتهدين؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية :

- الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد.

- الاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل إرضائها.
- الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء الجبهات الموالية.
- محاولة إرضاء القيادات الأعلى.

ب- إساءة تفسير القوانين والاحتيال عيها ولي عنقها :يلجأ بعض القادة الإداريين إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره ولي عنقه، لتحقيق منافع شخصية لهم أو لآخرين على حساب المنظمة، أو إلحاق الأذى بآخر تصفية لحسابات معينة معه، مما يؤجج الصراعات داخل جماعات العمل ويصرف جهود المرؤوسين عن الأهداف الأساسية للمنظمة.

ج- استغلال النفوذ :ويتجسد في قيام القائد الإداري بتسخير طاقاته، جهود مرؤوسيه وإمكانيات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، فمعظم جهوده تتصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية، مصالح أقربائه وأصدقائه من خلال مرؤوسيه وعلاقاته المستمدة من العمل، مما يهدر قدرا لا يستهان به من إمكانات المنظمة ويشيع مناخا من الشعور بعدم العدالة ويقلل من الإحساس بقدسية المال العام؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية :

- ضعف الوازع الديني.
- شيوع الرغبة لدى المرؤوسين في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سبل مريحة عدا الإنتاج.
- رغبة القائد في إحراز مكانة اجتماعية متميزة من خلال شبكة من العلاقات النفعية التبادلية.

د- خفض الطاقة والافتتان بالمنصب :إن طول البقاء في المنصب، والذي قد يعزى إما لكفاءة القائد الإداري أو خنوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر عن مدى مشروعيتها، مما يؤدي إلى أن يخفض القائد طاقاته وجهوده المبذولة في العمل، ويصرف الجزء الأكبر منها في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بموقعه، ومن ثم تقل محاولات التجديد والتطوير، ويخيم الجمود على المنظمة؛ ومن جهة أخرى قد يفتتن القائد بمنصبه،ويتضخم شعوره بهيبته وسطوته، مما يزيد من إهماله لمهامه والنفور من أعماله، لتيقنه من أن استمراره غير مرتبط بكفاءة أدائه.

هـ- القضاء على الكوادر الواعدة :وتتضمن هذه العملية قيام القائد بإزاحة الكوادر الواعدة (الصفوف التالية) ليتفرد بالمكانة والمنصب القيادي لأطول فترة ممكنة، فيقوم القائد بتصيد الأخطاء ونصب الشراك وإثارة التنافس المؤدي للصراع بين المرؤوسين ليتخلص من الكوادر المتميزة منهم، أو يسعى لنقلهم من المواقع الحالية لآخري بها مزايا قد تكون أكبر حتى يتخلص من منافستهم، مما يؤدي إلى الفقد التدريجي للكفاءات، وكبح الباقون من إبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم، فضلا عما يترتب عليه من جمود وعجز في سبيل تحديث النظم الإدارية للمنظمة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة :

- سعي القائد الإداري للاستئثار بالسلطة.
- شعوره بانخفاض قدراته مقارنة بمرؤوسيه.
- خوفه من خوض المنافسة معهم.

و- استئثار القائد بالنجاح ونسبته لنفسه :ويقوم القائد في هذه الحالة، إما بإقحام نفسه في قائمة المشاركين في إنجاز معين لكي يقتسم معهم مكافأة النجاح دون حق، أو استمالتهم بوسائل إجبارية أو إغرائية لإنجاز مهام معينة ثم ينسبها لنفسه، أو قد يقتبس منهم الأفكار الأصيلة ثم يحتكر حق استخدامها، مما يعرقل الإبداع ويحول دون التطور في المنظمة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة :

- ضعف القدرات الإبداعية للقائد.
- الاعتقاد بأن المجتهدين من مرؤوسيه سيهددون مكانته.
- ضعف الوازع الأخلاقي.
- ضعف المرؤوس وعدم إصراره على حقه.

ز- الإقناع المغلوط (السفسطة) تعد السفسطة بمثابة النقيض المقابل للعجز عن الإقناع، حيث أن القائد في هذه الحالة، يستغل قدراته الإقناعية المتميزة في استمالة مرؤوسيه لما يريد بغض النظر عن مدى صواب أو صحة ما يقنعهم به، إن ذلك القائد بمقدوره إقناع مرؤوسيه بالأمر ونقيضه في نفس الوقت، مثلما كان يفعل السفسطائيون اليونانيون، مما يصعب عليهم دحض إدعاءاته وتفنيد حججه المغلوطة نظرا لمهارته الشديدة في بنائها وإحكامها والدفاع عنها.

ثالثاً- الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية

انطلاقا من وصف أمراض القيادة الإدارية، يمكن حصر الأسباب المسئولة عن هذه الأمراض فيما يلي:

1- نقص الخبرة.

إن القائد الإداري يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة، ومن ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما، فضلا عن الخبرة بالقواعد التي تؤدى تلك المهام من خلالها، وهي ذات طابع تقني في الأساس، ومن شأن نقص الخبرة بهذه العناصر أن يسلب القائد أحد مظاهر القوة التي تجعله أكثر فعالية، ويؤدي إلى ظهور العديد من الآفات والأمراض التي تم عرضها فيما سبق؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن نقص خبرة القائد :

- انخفاض قدراته العقلية والإبداعية،
- عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه.
- ضعف الدافع للتعلم.
- غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة.
- التغيير السريع في نظم الإنتاج على نحو يصعب عليه ملاحقته.

2- ضعف المهارات الاجتماعية للقائد.

إن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينطوي على عنصرين هما:

أ- ضعف مهارة توكيد الذات : ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليته، والعجز عن وضع العلاقة معهم في إطار متوازن يحفظ لكل منهم هويته واعتباره، فضلا عن صعوبة التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينهم وفشله في إدارة وقته؛ نظرا لانخفاض ثقته بذاته، التحبيذ الاجتماعي لهذا النمط من السلوك وعدم ممارسته للسلوك المؤكد للذات.

ب- ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين :ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه، تفشي احتمالات سوء الفهم المتبادل معهم، عدم تمتعه بمهارة الإنصات لهم وعدم الوثوق بهم.

3- الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة.

لكي يقوم القائد الإداري بدوره على النحو الأمثل، يجب أن يكون لديه القدرة على والرغبة قي تحمل المسؤولية، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سببا للعديد من الأمراض القيادية السابقة؛ وقد يكون القائد قادرا على تحمل المسؤولية، بيد أنه غير راغب فيها أو خائفا منها، نظرا لما شهده أو سمع به من أضرار لحقت بنظرائه نتيجة ترحيبهم وإصرارهم على تحملها، وما يلقاه من مضايقات وما يواجهه من معوقات تنظيمية عديدة مما يدعوه للعزوف على تحملها مستقبلا، فضلا عن عدم وجود تصورات واستراتجيات محددة لديه لإدارة وتحمل ما يترتب على المسؤولية من عواقب.

4- ضعف القدرة على تشخيص المواقف.

إن القائد الإداري لا يستجيب عادة للموقف تبعا لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير الذي يضفيه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه؛ وإن ضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف هذه القدرة :

- ضعف قدرته التجريدية،
- انخفاض قدرته الاستدلالية الذي يجعله غير قادر على التحليل.
- تصلبه الفكري وعجزه عن النظر للموقف من جوانبه المتعددة.

5- القيود والمعوقات التنظيمية.

لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط، بل إن بعضها يعزى إلى المنظمة أيضا، وتتمثل تلك العناصر في:

أ- نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، مما يحد من مجال حركته ويجعله مكتوف اليدين إزاء ما يواجهه من مشكلات.

ب- **نظم الجزاء غير المستقرة وغير العادلة التي تتبعها المنظمة،** مما يجعله أكثر ترددا وهو بصدد تطبيقها، أو يسعى لإحالتها إلى المستويات الأعلى.

ج- **ثقافة المنظمة** وما تخطه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه سلوك القائد، فضلا عن طبيعة إدراكه الذاتي لتلك الثقافة العرفية غير المدونة عادة، والذي من شأنه أن يدخل مزيدا من التغييرات عيها.

د- **معدل التغيير السريع للوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة،** مما يحول دون قدرة القائد على متابعتها ومواكبتها.

6- نقص مرونة السلوك القيادي.

يعجز القائد الإداري عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي، حيث يفشل في إحداث أي تعديل في سلوكه يواكب التطورات التي تطرأ على جوانب الموقف، ومن ثم يصبح سلوكه غير ملائم، مما يدفع المنظمة للتركيز على تنمية قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة، وتبني خطط وأساليب تتسم بالمرونة .فالمرونة في مجال الإدارة، تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف مرونة السلوك القيادي، ضعف القدرات الإبداعية للقائد مما يحول دون قدرته على التجديد في النظم الحالية أو في أسلوبه القيادي الذي لم يعد ملائما، من العسير عليه النظر لآراء الآخرين نظرة نقدية من زوايا عديدة، فضلا عن عدم تحمل ظروف المشقة وتفضيل الاسترخاء والاستمرار في الفشل.

7- عدم تبني إستراتجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد.

إن قيام القائد الإداري بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني إستراتجيات طويلة المدى، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية، يتصرف بناءا عنها؛ وقد يؤدي غياب أو تشوش هذه الاستراتجيات إلى صعوبة تعامله مع المرؤوسين على نحو متسق، عدم وجود خطط واضحة لديه لتنمية الكوادر

ومتابعتها، عجزه عن استثمار أفكار مرؤوسيه نظرا لعدم وجود أطرا لاستيعابها وليس لديه إستراتجية محددة حول أهداف المنظمة.

8- امتصاص القيم الثقافية السلبية.

لكل ثقافة قيما إيجابية وأخرى سلبية، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد الإداري فحتما سيتأثر بها، فحين يتمثل القيم الإيجابية للثقافة ويكون واعيا بدورها في خدمة أهداف المنظمة، فإنه سينجح في استثمارها لزيادة فعاليته القيادية، وفي المقابل، عند امتصاصه منظومة من القيم السلبية فإنها تقلل من فعاليته القيادية؛ ومن بين تلك القيم السلبية :

- عدم احترام الوقت.
- التسامح مع المخطئ.
- عدم الرغبة في التعلم الذاتي.
- انخفاض الوعي البيئي.
- التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي.

رابعاً- سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية وتنمية المهارات القيادية

لمواجهة أمراض القيادة الإدارية وللتغلب على الأسباب التي تقلل من فعالية القادة، ينبغي تصميم إستراتجيات لتنمية المهارات القيادية تراعي هذه الأمراض القيادية من جهة، وتحاول القضاء عليها من جهة ثانية؛ لذا يجب أن تأخذ هذه الإستراتجية بالشروط التالية:

أ- يجب أن تتسق أهداف الإستراتجية مع النسق الاجتماعي والثقافي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ذلك أن أي تعارض سيحول دون نجاح هذه الإستراتجية.

ب- يجب أن تنبع محتويات البرامج التدريبية من العناصر التراثية والبيئة السائدة والمحيطة بالمتدربين فضلا عن خبراتهم الشخصية وخبرات القادة السابقين أو

الحاليين في نفس المجالات، حتى ينشأ الشعور بالألفة بين المتدرب والبرنامج التدريبي ومن ثم تزداد فعالية العملية التدريبية.

ج- يجب أن تصاغ عناصر الإستراتجية تبعا لمفهوم الدائرة بمعنى أن تكون أصعب الأهداف في المركز وأبسط الأهداف في المحيط، لأن الأهداف الصعبة ستواجه بمقاومة شديدة لتحقيقها في حين أن البسيطة ستلقى مقاومة بسيطة.

كما يجب أن تتوافر هذه إستراتجية على العناصر الجوهرية التالية:

1- المهارات والقدرات المطلوب تنميتها.

وتتمثل هذه المهارات في :

- التدريب على عملية اتخاذ القرار.
- تنمية مهارة إدارة الوقت، تنمية مهارات التواصل.
- تنمية القدرة التفاوضية سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات.
- تنمية القدرة على التدريب الذاتي.
- شحذ القدرة على إثارة التحدي والدافعية ذاتيا.
- تنمية التفكير النقدي.
- التدريب على مهارة تقديم الذات وخلق الانطباعات الإيجابية لدى الآخرين.
- إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين.
- توكيد الذات والتعبير التلقائي عن المشاعر والآراء.
- المرونة الفكرية والاجتماعية.
- الطلاقة اللغوية والفكرية.
- ابتكار حلول أصيلة للمشكلات النمطية أو المتفردة.
- التحصين ضد الشعور بالمشقة والاسترخاء.

2- أساليب التنمية الإدارية.

لقد نشط الباحثون النفسيون في ابتكار وتطوير العديد من الأساليب المستخدمة لتنمية هذه المهارات والقدرات، ومن بينها:

أ. التناوب الوظيفي :ويستهدف هذا الأسلوب تنقل المتدربين من قسم لآخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة بالمنظمة .

ب- التدريب من خلال منهج إعداد البديل :وفقا لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع من سوف يحل محله، ومن ثم يصبح مسؤولا عن تدريب هذا الفرد من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة، لضمان وجود شخص آخر يقوم بواجبات الوظيفة في حالة تقاعد الرئيس أو ترقيته أو نقله أو فصله .

ج- التعلم بالممارسة :وهو أسلوب يعطي الفرصة لكل المتدربين- قادة ومرؤوسين – لتحليل وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في المنظمة؛ ويقضي هذا الأسلوب بالمقابلة الدورية بين المتدربين في شكل (4-5) أفراد بالمجموعة الواحدة ويكون الغرض من هذه المقابلات هو مناقشة وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في المنظمة .

د- طريقة دراسة الحالة :تقوم هيئة التدريب بطرح مسألة معينة، ثم يقوم المتدرب بوصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله بشأنها، ويفضل أن تكون المسألة المدروسة من واقع العمل في المنظمة وبالتالي يكون المتدرب أقدر على فهمها؛ حيث يمنع أي محاولة للهيمنة على تفكير المتدرب من قبل هيئة التدريب، بينما يسمح له أن يتناقش مع غيره قبل عرضه للفكرة الخاصة به.

هـ- المباريات الإدارية : وفقا لهذه الطريقة يقسم المتدربون إلى مجموعات، في كل مجموعة من 5-6 أشخاص يمثلون منظمة وهمية، وباستخدام الحاسبات الإلكترونية يتم برمجة مباراة معينة أي طرح مشكل معين يمس مجال ما من عمل المنظمة، وعلى أساس هذه المباراة المبرمجة يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية لحل المشكلة المطروحة، وفي الأخير يتم تقييم القرارات المتخذة ومعرفة درجة جودتها وهكذا يتم تحديد مركز المجموعة.

و- المؤتمرات وحلقات البحث :وتعتبر من الوسائل الشائعة في التنمية الإدارية حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة، وتقوم عادة على دراسة موضوع معين يدلي كل متدرب برأيه فيه، وهكذا يتسنى للمتدرب أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه

بآرائهم واحترامه لوجهات نظرهم، كما ينمي في عقله إطارا تحليليا واتجاها تساؤلياً، كما يتعلم أن هناك أكثر من مدخل علمي لأي مشكلة مهما كان تعقيدها ومهما بلغت درجة صعوبتها

ز- البرامج الدراسية بالجامعات :تقوم العديد من المنظمات بإرسال عدد من قادتها إلى الجامعات والمعاهد المتخصصة في التعليم المستمر في مجال القيادة الإدارية، لربطهم دائما بالتغييرات السريعة في مجالات تخصصهم ولإمدادهم بالعلوم والفنون المتطورة التي تساعدهم على القيام بعملهم.

ح - تمثيل الأدوار :يستهدف هذا الأسلوب خلق موقف مصطنع يمثل نوعا معينا من الصراع ويمنح المتدربين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف، ويتم تمثيل الأدوار تحت توجيه وإرشاد المدرب، كما تتاح الفرصة للمشتركين في البرنامج لأن يساهموا بآرائهم؛ وهكذا يقوم القادة بنقل المبادئ التي تعلموها إلى المواقف الحقيقية للعمل

ط - نمذجة السلوك :يستهدف هذا الأسلوب إكساب المتدرب العديد من المهارات الإدارية والقيادية، من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم، ويمر هذا الأسلوب بالمراحل التالية :

- **النمذجة** : حيث يشاهد المتدربون أحد الأفلام التي تبرز السلوك النموذجي الذي ينبغي الاقتداء به من خلال عرض أحد المواقف الفعلية.
- **تمثيل الأدوار** :وفي هذه المرحلة يتم إيجاد موقف مشابه وعلى المتدربين التعامل مع هذا الموقف وفقا لما تعلموه من خلال النموذج المعروض بالفيلم.
- **تقديم التعزيز الاجتماعي** :والذي يمكن أن يقدمه المدرب من خلال الثناء على ما قدمه المتدرب من نجاح في التعامل مع الموقف.
- **نقل ما تعلمه المتدرب إلى بيئة العمل** :وذلك من خلال تشجيعهم على تطبيق ما تعلموه من مهارات جديدة بالوظائف التي يشغلونها.

ك- أساليب أخرى للتنمية الإدارية :هناك العديد من الأساليب الأخرى المستعملة في تنمية المهارات الإدارية والقيادية منها :

- **العصف الذهني** وتشير إلى عملية إثارة أكثر من عقل في نفس الوقت لطرح العديد من الأفكار لحل مشكلة معينة، مهما كانت بسيطة وغريبة.
- **التأليف بين الأشتات** :هي عملية حفز المتدرب على اكتشاف أوجه الشبه بين أشياء تبدو للوهلة الأولى متنافرة وليس بينها أدنى علاقة للجمع بينها.
- **التغيير في الخصائص** :أي محاولة إكساب المتدرب خصائص جديدة، كاكتساب مفردات لغوية جديدة ومتنوعة وتوظيفها في تنمية الطلاقة اللغوية والفكرية مثلا، وتستخدم هذه الأساليب إما مفردة أو مجتمعة في تنمية القدرة على توكيد الذات والتعبير التلقائي عن المشاعر والآراء، المرونة الفكرية والاجتماعية، الطلاقة اللغوية والفكرية، ابتكار حلول أصيلة للمشكلات.
- **الاقتداء التخيلي** :أي أن يتعلم المتدرب سلوك ما من خلال تخيل وجود نموذج أو استعادة صورة لنموذج معين من الذاكرة.
- **التسميع السلوكي** :قيام المتدرب بتكرار سلوك معين بطريقة إرادية.
- **الدعم الذاتي** :أن يقوم المتدرب بعملية الإثابة للنفس ذاتيا حين يصدر منه سلوك ما يرغبه. وتستخدم هذه الأساليب بشكل عام في تنمية مهارة القائد للتحكم في علاقاته وتفاعلاته مع زملائه ومرؤوسيه، وتقبل النقد، الإنصات للغير والتعبير عن الذات.
- **السيناريوهات البديلة** :تخيل المتدرب لكافة الاحتمالات الممكنة من ردود الأفعال المترتبة على سلوك معين والتحسب لها سلفا، ويستخدم هذا الأسلوب في تنمية القدرة على اتخاذ القرار، وتتبع قيمتها في أنها تجعل القائد على ألفة بالمواقف الحقيقية قبل أن يواجهها بالفعل، ومن ثم يتم من خلالها تقييم أدائه وتلافي أوجه القصور فيها.
- **الإيجاز** : تمكين القائد المتدرب من عرض أكبر عدد من الأفكار بأقل عدد من الكلمات.

- **القراءة النقدية** :تمكين القائد المتدرب من اكتشاف مواطن الضعف فيما يقرأ، فضلا عن قراءة ما تجنب الكاتب ذكره.
- **المحاجة** :أي تنمية قدرة المتدرب على تفنيد الحجج وقدرة إقناع الآخرين بالحجج التي يعرضها عليه قادته.
- **التفاوض** :أي تمكين المتدرب من أساليب الدخول في مساومات مع الآخر وتعظيم الفائدة التي تعود على المنظمة في نهاية عملية التفاوض.

وتهدف كل تلك الأساليب في تنمية قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين سواء في مواقف المواجهة الشفهية، أو حين يقرأ ما يكتبون أو يكتب لهم ما يقرءون.

إن هذه الأساليب لن تؤتي ثمارها، إلا إذا كان القائد الإداري راغبا في عملية التنمية، معتقدا أنها ستعود عليه بالنفع، لديه القدرة على تمثلها وتطبيقها على الواقع المتغير الذي يتعرض له، من خلال عمليات القياس والابتكار وتراكم العائد الذي سيشحذ لديه الرغبة في الاستمرار في عملية التنمية الذاتية.

....

ملخص الوحدة الخامسة

ويمكن القول أن تنمية المهارات القيادية هي " سياسة لبناء القدرات الإدارية للمنظمة، تهدف إلى تقوية وظيفة القيادة لكي تمكن الإداريون من لعب دور فعال في إدارة وتخطيط منظماتهم . وبالتالي فهي عملية مخططة ومنظمة تهدف الى تحقيق أهداف معينة لتحسين وتطوير أداء المنظمات في علاقتها بمحيطها الذي توجد فيه وفى توظيف مواردها بما يحقق لها التطور.

من هذا المنطلق يمكن القول أن تنمية المهارات القيادية هي تنمية وتعزيز قدرة القائد باستمرار لكي يحسن قدرته على حل المشكلات وبخاصة التي تواجه بيئة المنظمة البشرية و التنظيمية ، وهي لا تشير فقط إلى اكتساب المهارات ولكن أيضا إلى القدرة على الاستفادة من مهارات أعضاء المنظمة في تنظيم العمل الإداري و الإبداعي للتوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها.

و كذلك تهدف الى مواجهة أمراض القيادة الإدارية والتغلب على الأسباب التي تقلل من فعالية القادة،لذلك ينبغي تصميم إستراتجيات لتنمية المهارات القيادية تراعي هذه الأمراض القيادية من جهة، وتحاول القضاء عليها من جهة ثانية.

....

مراجع الوحدة الخامسة

- عبود نجم،القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن 2011
- محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية،عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006.
- نورث هاوس،بيتر،القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح معيوف ، الرياض ، السعودية ، معهد الإدارة ،2008
- محمد يوسف راشد،أنماط السلوك الإداري لدى القادة و المديرين و علاقته بالرضا الوظيفي لمرؤوسيهم ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق،2010.
- رائف شحاده نايف شحاده،العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين والأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، فلسطين ،2008.
- طلال عبد الملك الشريف،الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف ،2008.
- قاسم ضرار ،قاسم ،تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي ، الطبعة الثانية ، الرياض،1995.
- صلاح عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية ،2010.
- بشير العلاق،القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ،2010.
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي – مدخل لبناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية 2010.
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات ، الدار الجامعية. الإسكندرية ، مصر،2009.
- زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية،عمان ،دار البداية، 2008.

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرين للطباعة والنشر، القاهرة ،2001 .

- جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل للقرن الحادي والعشرين، 2000.
- عمر محمد لشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، 1988.
- فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع . الإمارات العربية المتحدة:دار الكتاب الجامعي،1999.
- سيد الهواري، المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة،1986.
- ماجدة العطية،سلوك المنظمة ، سموك الفرد والجماعة، دار الشروق لمنشر والتوزيع ، الأردن،2003

....

تمارين الوحدة الخامسة

أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

هناك ثلاثة أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل داخل المنظمة تتمثل بالتالي:

أ – ....

ب – ....

ج – ....

هناك ثلاثة أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين تتمثل بالتالي:

أ– ....

ب – ....

ج – ....

من الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية

أ – ....

ب – ....

ج – ....

....

الوحدة السادسة

القيادة الإدارية و الإبداع

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

- يمتلك رؤية واضحة حول مفهوم الإبداع و خصائصه
- يميز بين التفكير المنطقي و التفكير الإبداعي
- يتعلم مميزات التفكير الإبداعي و خصائصه و معوقاته.
- يفهم الأسس العلمية لنظريات الإبداع
- يدرك مفهوم الإبداع في الإدارة و أنواعه
- يربط بين مفهوم القيادة الإدارية والإبداع المؤسسي
- يتعرف على أنواع الإبداع المؤسسي
- يفهم العوامل التي تؤثر على الإبداع داخل المنظمات
- يتعلم مهارات القائد المبدع
- يتعرف على طرائق تنمية التفكير الإبداعي للقيادة الإبداعية

العناصر

- مفهوم الإبداع
- خصائص الإبداع
- التفكير المنطقي و التفكير الإبداعي
- مميزات التفكير الإبداعي
- خصائص التفكير الإبداعي
- معوقات التفكير الإبداعي
- نظريات الإبداع
- الإبداع في الإدارة
- أنواع الإبداع الإداري
- القيادة الإدارية والإبداع المؤسسي
- أنواع الإبداع المؤسسي
- السلوك الإبداعي في المنظمات
- العوامل التي تؤثر على الإبداع داخل المنظمات
- مهارات القائد المبدع
- طرائق تنمية التفكير الإبداعي للقيادة الإبداعية

الوحدة السادسة

القيادة الإدارية و الإبداع

مفهوم الإبداع

ولم يحظى الإبداع لفترة طويلة من الزمن بالاهتمام من جانب الباحثين، و لهذا السبب كان الأثر الواضح في تباين آراء العلماء فيما يخص مفهوم الإبداع، ونتيجة لذلك كان من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، كما أن هناك عدد من الأسباب أدت إلى التأخر في الاهتمام بالإبداع نذكر منها:

- الاعتقاد السائد قديماً بأن الإبداع موهبة لا يمكن التدخل فيها من أجل غرسها في شخص لم تولد معه.
- الاعتقاد بأن الإبداع لا يتمتع به إلا عدد قليل من الناس.
- صعوبة قياس الإبداع مقارنة بالظواهر النفسية الأخرى كالذكاء والشخصية والقدرة الحركية.

لهذه الأسباب تباينت آراء العلماء في تحديد مفهوم الإبداع اصطلاحاً، فقد تناول كل منهم هذا المفهوم من زاوية تخصصه وخلفيته العلمية واهتماماته الشخصية.

ويبدوا أن كلمة إبداع "Creativity" بهذا المعنى ظهرت في أوروبا في عصر النهضة لتشير إلى كل ما هو أصيل ومبتكر، وقد أدى التباين في تعريف الإبداع إلى الاعتقاد بأن عملية الإبداع لا يمكن دراستها علمياً لإختلاف المعيار الذي تقاس به.

و قد تطور مفهوم الإبداع من خلال ثلاث مراحل رئيسية هي:

- **المرحلة الأولى** التي امتدت منذ أقدم العصور (العصر الإغريقي ثم العصر الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي وعصر النهضة) وتميز مفهوم الإبداع في تلك المرحلة بالخلط بين مفهوم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر، والاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن سيطرة الإنسان.
- **المرحلة الثانية** التي بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر والتي ركزت على العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، وكان من أبرز مظاهر هذه المرحلة الخلاف بين المدرسة الأوروبية في علم النفس التي ركزت على دور الوراثة في الإبداع،

والمدرسة الأمريكية التي ركزت على إظهار دور العوامل الاجتماعية والبيئية، كما تميزت هذه المرحلة بظهور النظريات النفسية التي حاولت تفسير الإبداع، كما ظهرت المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء وانحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في العملية الإبداعية، والاعتراف بأهمية العاملين في الإبداع، وتميزت هذه المرحلة كذلك في تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج لتنمية وتعليم الإبداع.

- **المرحلة الثالثة** أصبح مفهوم الإبداع أكثر وضوحاً في هذه المرحلة التي امتدت من منتصف القرن العشرين حتى الوقت الحاضر وقد كان للتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات دوراً كبيراً في وضوح مفهوم الإبداع، والتميز بين مفهوم الإبداع والذكاء، وظهور عدد من النظريات والبرامج التربوية والتدريبية وأدوات ومقاييس واختبارات الإبداع أدت إلى اتساع البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع.

يُعدّ الإبداع شكل راق للنشاط الإنساني، فقد أصبح منذ خمسينات القرن الماضي محوراً هاماً من محاور البحث العلمي في عدد كبير من دول العالم، تناول العديد من الباحثين والنظريات مفهوم الإبداع من جوانب متعددة وفيما يأتي أبرز ما ورد من تعريفات للإبداع.

- يُعرّف الإبداع في اللغة العربية والمشتق من مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق.
- تُعرّف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب .
- تُعرّف الموسوعة البريطانية الجديدة الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما، أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.

و قد قدم الباحثون و علماء التربية تعريفات كثيرة ومختلفة لهذا المفهوم ومن أشهر تلك التعريفات :

- الإبداع هو " قدرة الفرد على الإنتاج بحيث يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية وبالتداعيات البعيدة، وذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير"

- الإبداع هو " عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية."
- الإبداع هو " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغزارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.
- الإبداع هو " تلك البيئة التي تهيئ للابتكار والإبداع، والعوامل، والظروف البيئية التي تساعد على نموه، وتتقسم هذه الظروف إلى قسمين هما:
  - الظروف العامة ، وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة.
  - ظروف خاصة،وهي ظروف ترتبط بالمنظمة و العاملين و القادة الإداريين "
- الإبداع هو" القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشكلات والتحديات اليومية.

- الإبداع هو " توليد وقبول وتطبيق للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات والسياسات والأدوات والأجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وبيئتها.

كما تناول عدد من الباحثين مفهوم الإبداع بوصفه قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي وما يتمتع به هؤلاء الأفراد من ذكاء ومهارات شخصية ومثابرة بكونهم احد العاملين في منظمة ما وعلى وجه الخصوص عندما يقوم بها احد القادة الإداريين و هو ما أطلق عليه " الإبداع الإداري" الذي يعرف بأنه"سلوك القادة الإداريين في المنظمة الذي ينطلق من تبني واستخدام الأفكار والأساليب الجديدة لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة تحقق أهدافها في النمو والتكيف و بالتالي جعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة.

غير أن " دونالد ماكينون " الباحث المشهور في الإبداع وجد أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي :

أ- الإنتاج الإبداعي:هو أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة و يقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج وصوره، فالإنتاج الإبداعي محك أو مقياس للإبداع

ب- العملية الإبداعية: عملية معرفية ذهنية ، حيث يكون الفرد في هذه العملية نشطا منظما للخبرات لكي يستجيب للموقف الجديد .

ج- الشخص المبدع : تعددت النظرة للشخص المبدع بسبب تعدد زوايا النظر، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية وآخرين على الجوانب الذهنية. والشخص المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية معرفية و خصائص شخصية انفعالية ، وسنأتي إلى ذكرها لاحقا .

د- الموقف الإبداعي : إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف ، و يظهر سلوكا عادياً في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوفاً .

و لكن ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاّقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر، والفكر يسمو ويتألق ولا يحدّده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية التي هي مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

خصائص الإبداع

تتضمن التعريفات السابقة مجموعة من الخصائص التي يتكون منها مفهوم الإبداع و هي :

أ- إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في الإحساس بالمشكلات والطلاقة، والأصالة والمرونة،ومواصلة الاتجاه نحو الهداف.

ب- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

ج- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.

د- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع.

هـ- إن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

و- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، سلوكه، العمليات الخاصة بتفكيره.

ز- إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.

ح- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

التفكير المنطقي و التفكير الإبداعي

إن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد:

- المدراء.
- العاملون.
- المبدعون.

وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدّم والنجاح. فالأوّل والثاني يقوّمان العمل والثالث يميّزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

و القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل في نشاط العلاقات العامة ، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد إما على أساس :

أ - التفكير المنطقي .

ب- التفكير الإبداعي .

أ- التفكير المنطقي : يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

ب- التفكير الإبداعي : فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع

المتعايشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاّق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهوّن الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكّل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

مميزات التفكير الإبداعي

- تجنب التتابعية المنطقية.
- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة.
- تجنب عملية المفاضلة والاختيار.
- البعد عن النمط التقليدي الفكري.
- تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد

خصائص التفكير الإبداعي

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.
- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.
- الاستعداد لبذل بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة، ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- الثقة بالنفس والتخلص من الروح الانهزامية.
- الاستقلالية في الرأي والموقف.
- تنمية روح المبادرة والمبادأة في التعامل مع القضايا والأمور كلها.

معوقات التفكير الإبداعي

- الخوف من الفشل، والخوف من النقد.

- عدم الثقة بالنفس، (كأن يقول أحدهم : إن طاقتي محدودة، أو لا يمكن أن أغيّر الواقع، أو لا أستطيع مقاومة التيار، أو أنا أطيع الأوامر وحسب).
- الاعتياد والألفة.
- الخوف من المجهول أو من الجديد.
- المناخ المشحون بالتوتر، والتخوف، والاستبداد الفكري.
- الرغبة في التقليد ، والمحاكاة للنماذج السابقة .

نظريات الإبداع

وضع العلماء الإبداع ضمن إطار مفاهيمي بغرض فهمه والتحكم والتنبؤ به. وقد قدمت النظريات المختلفة فهمها للإبداع بشكل يتسق مع المنطلقات الأساسية لكل نظرية وتفسيرها الخاص للسلوك البشري. وهناك نظريات عديدة تناولت موضوع الإبداع ويمكن ايضاح ذلك كما يلي:

أ- النظرية العبقرية: وتُعدّ النظرية العبقرية من أقدم النظريات التي تناولت موضوع الإبداع و هي من النظريات المرتبطة في الفكر الغربي منذ وقت طويل، وتقوم بتفسير الأعمال الإبداعية على أساس الافتراض بأن الإنسان ليس إلا مخلوق ناقل للأفكار السماوية والإرادة الإلهية،وأن الإنسان لا يلعب دور رئيسي في عملية الإبداع والخلق الذي هو من فعل الخالق.

ب- نظرية التحليل النفسي: من الجدير بالذكر أن النظرية التحليلية وعلى يد العالم "فرويد" قامت بتقديم نظرية متكاملة في تفسير الإبداع، حيث قام "فرويد" باستخدام الديناميات النفسية والمفاهيم العامة لنظريته في تفسير ظاهرة الإبداع، وقد أشار إلى أن المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية هو الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل وظلت مكبوتة في مستوى اللاشعور، كما يربط العملية الإبداعية بعملية تفكير أولية والتي بدورها ترتبط باللاشعور واللهو الذي يمثل بالبدائية واللاعقلانية والغريزية.

ج- النظرية الترابطية: يرى أتباع هذه النظرية مثل " ثورندايك " أن تنظيم العناصر الجديدة المتضمنة في التركيب أكثر تباعداً بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً، ويكون معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة والتواتر الإحصائي للترابطات.

د- النظرية السلوكية: يرى أنصار هذا الاتجاه أمثال "سكنر"، و "بافلوف "، و "واطسون " أن الفرد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقاً من تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة، بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الأفراد لديهم القدرة على التأثير في طموحات أطفالهم وقيادتهم نحو التفكير المبدع.

هـ- النظرية المعرفية: ويرى أنصار هذه النظرية أمثال " تايلور" و "جيتزلز " أن العمليات والمهارات العقلية يُعد جوهر عملية التفكير، وركزوا على مفهوم الاستبصار الذي يحدث نتيجة لإعادة التنظيم العقلي للعناصر المهمة في الموقف المشكل، أما "بياجيه" فيرى أن الإنسان في معظم الأحيان يتمثل للمعلومات وتصنيفها في ظل ما يعرفه بالفعل، وعندما يصادف مواقف لا يستطيع تمثلها في ضوء ما لديه من خبرات، يحدث لديه اختلال في التوازن المعرفي، وهذا يدفعه لإبداع استراتيجيات جديدة، أو تعديل ما لديه من استراتيجيات لمواجهة التحدي أو المشكلة القائمة.

و- النظرية الإنسانية: يرى أنصار هذه النظرية أمثال " ماسلوا" و " روجرز " أن نزوع الفرد نحو تحقيق ذاته واستثمار إمكاناته خاصية من خصائص الإنسان وليست نتاجاً لحياة الإنسان في ظروف اجتماعية محددة وبذلك كان تحقيق الذات هو الأساس في الإبداع، وأن الإبداع يرتبط بشكل أساسي بما يلي:

- السلامة العقلية والتي تتحقق بتشكيل الفرد واحترام ارآئه الشخصية.
- الحرية النفسية وتتحقق بإتاحة الفرص المختلفة عبر الاستطلاع والاستكشاف للوصول إلى الخبرات واكتسابها

ز- نظرية جيلفورد: تستند هذه النظرية في تفسير الإبداع على أنه مكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: العمليات، والمحتوى و النتاجات، وأن الذاكرة هي أساس جميع أنواع السلوك المرتبطة بحل المشكلة، واستناداً للنموذج فإن الخطوة الأولى في حل المشكلة تبدأ باستقبال النظام العصبي للفرد كمثير خارجي من البيئة أو مثير داخلي من الجسم، ويتم معالجة المعلومات في مراكز الدماغ العليا حيث الإدراك والمعرفة مروراً بعدد من العمليات المعقدة في الدماغ من تصنيف وتركيب وتحليل للوصول إلى الحل النهائي.

ح- نظرية اوسبورن: عَدتّ هذه النظرية العصف الذهني هو الأساس في تحفيز الإبداع ومعالجة المشكلات وتقوم هذه العمليات على الفصل بين عمليتي توليد الأفكار وتقويمه،

وتقوم هذه النظرية على ثلاث مراحل أساسية تبدأ بالمرحلة الأولى التي يتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية تحضيراً لعرضها في جلسة العصف الذهني، ثم توضيح كيفية العمل في المرحلة الثانية، وتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار مع الحرص على متابعة أفكار الآخرين والبناء عليها. وفي المرحلة الثالثة يتم تقويم الأفكار واختيارها علمياً وفي هذه المرحلة قد تظهر أفكار جديدة مبنية على الأفكار التي تطرح وقد تستغرق وقتاً طويلاً.

ط- نظرية " **آل تشلر**": عُرفت هذه النظرية بإسم نظرية الحل الإبتكاري للمشكلات ، وتشكل هذه النظرية نموذجاً علمياً للنظم المستندة إلى قاعدة معرفية تستخدم طرائق وعمليات لاستيعاب المعرفة وتوظيفها في حل المشكلات.

نظرية " ستيرنبرج ": تنظر هذه النظرية إلى الإبداع ضمن ثلاثة أوجه أو جوانب متداخلة هي: الجانب المتعلق بالقدرة العقلية أو الذكاء والجانب المرتبط بأسلوب التفكير والجانب المتعلق بالشخصية. وقد ركز "ستيرنبرج " كثيراً على علاقة الإبداع بالذكاء وقام بعدد كبير من الدراسات معالجة مفاهيم الذكاء والإبداع والموهبة من النواحي النظرية والتجريبية في عدد كبير من كتاباته.

من خلال العرض السابق للنظريات التي فسرت الإبداع، نلاحظ أن كل نظرية من هذه النظريات قامت بتفسير مفهوم الإبداع من خلال الخلفية العامة للنظرية، كما أن النظريات التي ارتبط اسمها بإسم عالم بعينه مثل نظرية " ستيرنبرج " أو نظرية "جيلفورد" فيلاحظ بأن النظرية قد تميزت بالطابع والتوجه العام للنظرية التي ينتمي إليها هذا العالم.

الإبداع في الإدارة

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وباختصار فالإبداع الإداري هو" كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع."

وقد قد الباحثون و علماء الإدارة العديد من المفاهيم المرتبطة بموضوع الإبداع الإداري نستعرض البعض منها :

1- الإبداع الإداري، ويطلق عليه أحياناً الإبداع التنظيمي ، ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليّات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

2- إدارة الإبداع: الإبداع هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة، وإدارة الإبداع هي المعملية التي ترعى الإبداع وتنميه، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين ونشاطاتهم الإبداعية، وتوفير الموقف الإبداعي، مثل إيجاد الآليات المساعد على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية، فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة، ويمكن أن تجرى هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل، بهدف إحداث الازدهار المستدام. ولا ننسى أن جوهر الإدارة ووظيفتها الأساسية هي توظيف الموارد، وأهم هذه الموارد هي إبداعات الإنسان في إنتاج أفكار وخدمات وسلع جديدة للمجتمع.

3- القائد المبدع: في الأصل الإبداع هو الوظيفة الأولى لأي إداري أو هي الوظيفة الإدارية التي تسبق جميع العمليّات الإدارية، وبخاصة تلك المكتشفة من قبل المهندس الفرنسي فايول(التخطيط، والتنظيم، و التوجيه، والرقابة)، كذلك الإبداع هو المظلة التي تستظل بها الأنماط الإدارية الحديثة التي أبدعها الفكر الإداري خاصة تلك التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مثل (إعادة هندسة الأعمال، الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف...الخ) ذلك لسبب وحيد و واضح و هو أن وظيفة الإبداع عند القائد الإداري هي المسؤولة عن إنجاز جميع الوظائف والأنماط الإدارية بشكل مختلف ومميّز. فعملية الإبداع التي قام بها " فايول " هي التي أوجدت الوظائف الإدارية التي وصفها، وهي عمليات يمارسها الإنسان منذ وعيه لذاته ومحيطه، وعملية الإبداع التي قام بها " دروكر" هي التي أوجدت الإدارة بالأهداف، وعملية الإبداع التي قام بها " بورتر" هي التي جاءت بالمزايا التنافسية ، فالفكر الإداري المبدع هو الذي نقل الفكر الاستراتيجي من الميدان العسكري إلى

الميدان الإداري، وكذلك يفعل الآن بنقل نظم الإبداع من مجالات الأدب والفن والتقنية إلى مجالات النظم الإدارية.

و تعتبر عملية الإبداع هي الوظيفة الخامسة، كامتداد لوظائف فايول الأربعة، وإن كانت عملياً تسبق جميع الوظائف. فالقائد المبدع، هو المدير الذي يلتزم شخصياً باستخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، ويقع تحت تصرفه من موارد بشرية ومادية ومعرفية، لطرح فكرة جديدة أو تقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة، أو استخدام أسلوب عمل جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، على أن يكون نافعاً له وللمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه.

4- القيادة بالإبداع: تعني النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات الإدارية والفنية بمنظور وعلاقات جديدة (غير مألوفة أو فريدة من نوعها) لتفاعلات الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع لتحقيق التقدم والازدهار، ففي القيادة بالإبداع يقوم القائد بالتفكير والتصور والبحث والاستقصاء وحتى التخمين والحدس، وذلك بهدف فهم الأشياء والعمليّات والربط بينها بما يؤدي إلى استنباط وإحداث أو تكوين (إنتاج) شيء جديد وأصيل، وذي قيمة للفرد والمنظمة والمجتمع، و قد يتعلق هذا الناتج الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل أو أداة أو عملية. ومن الأمثلة على القيادة بالإبداع:

- إيجاد أفكار جديدة في القيادة.
- ابتكار أساليب جديدة في اتخاذ القرارات.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات.
- إيجاد طريقة لتخفيض التكاليف والمحافظة على الجودة.
- إيجاد طريقة أفضل للوصول إلى الزبائن وإرضائهم.

فالقيادة بالإبداع هي مزيج من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- إيجاد رؤية أو فكرة جديدة متميزة و هو ما يعبر عنه بالتفكير الإبداعي.

ب-إجراء بحث وتقصي حلولها لمعرفة فائدتها و هو ما يعبر عنه بالحل الإبداعي للمشكلات.

ج- اتخاذ قرار تنفيذي فيها وتطبيقها و هو ما يعبر عنه ببناء نظام للإدارة بالإبداع.

أنواع الإبداع الإداري

صنّف بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع بما يلي:

1- إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

2- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.

3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

4- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

5- إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.

6- وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغيرات جوهرية في المنظمة، أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغيرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له .

القيادة الإدارية والإبداع المؤسسي

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أصبح الإبداع عنوان العصر للمنظمات المتميزة و القادة الناجحين، و قد أشارت الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع أن الاهتمام بمفهوم الإبداع المؤسسي ظهر بالأساس في منظمات الأعمال الربحية ،حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس من خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في القيادة الإدارية أو في المنتجات أو الخدمات.

كما قدمت تلك الدراسات و الأبحاث مجموعة من الآراء حول ما يقصد بمفهوم الإبداع المؤسسي، و منها :

- الإبداع المؤسسي هو " القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية"

- الإبداع المؤسسي هو " الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه القائد الإداري مثل التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل".
- الإبداع المؤسسي هو " تحويل الأفكار الخلاقة لدى القيادة الإدارية" إلى حقائق، و ذلك من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم "

أنواع الإبداع المؤسسي

وعند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد من الإشارة إلى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالإبداع المؤسسي، طبعا هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع و أعطوا مسميات متعددة أو حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:

- **الإبداع الفني:** وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- **الإبداع الإداري:** وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية..

ويمكن تلخيص بعض أهم ما يحققه الإبداع المؤسسي بالآتي:

1- إن الإبداع المؤسسي هو أحد وسائل بناء ونمو المنظمات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء داخل المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه .
2- إن الإبداع المؤسسي ينشط ويعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح و الريادة.
3- إن الإبداع المؤسسي يكشف عن طرائق جديدة تسهم في خفض التكاليف الإجمالية للمنظمة وللعمليات بصورة خاصة .

4- إن الإبداع المؤسسي يؤدي إلى تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين

5- إن الإبداع المؤسسي يحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المنظمة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.

السلوك الإبداعي في المنظمات

السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئًا جديدًا غير مألوف اعتبر إبداعا وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً.

وللإبداع أهمية بالغة في حياة المنظمات وهو متطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض على المنظمات تقديم ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ويساعدها على أيجاد الحلول لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات كما يمكن الإبداع المنظمة من حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية.

أما بخصوص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فقد أكدت الدراسات رغم محدوديتها في هذا المجال وجود أثر للمناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي و من أهم العوامل التي تحفز الإبداع في المنظمات تنبثق من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة.

و من أهم العوامل التي تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات:

- عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

- عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.

العوامل التي تؤثر على الإبداع داخل المنظمات

تقسم العوامل التي تؤثر في قدرة العاملون على الإبداع إلى قسمين هما:

1- العوامل الداخلية للافراد: هناك ظروفا داخل الفرد مرتبطة بدرجة كبيرة بالعمل الإبداعي والقدرات الإبداعية، مثل:

أ- الأمان النفسي والحرية: فكلما شعر الشخص بالأمان النفسي والحرية الكاملة للتعبير، زادت فرصة ظهور الإبداع البناء لديه بشكل أكثر وضوحاً.

ب- الانفتاح على الخبرة: ويعبر عن الوصول إلى مرحلة متقدمة من الوعي و المعرفة، والتخلص من التمركز حول الذات، واستخدام أطر مختلفة وغير مقيدة في عملية التفكير التي يقوم بها عند التفاعل مع المواقف المختلفة.

ج- التقييم الذاتي: إن أكثر الظروف أهمية في الإبداع تكمن في تلك العمليات التي يقوم الفرد من خلالها وبشكل مستمر في تقييم ذاته بطريقة موضوعية، من خلال عدم التوقف عن طرح الأسئلة حول ما يقوم به والبحث عن الإجابات المناسبة، التي ينتج عنها إحساس الفرد بذاته والرضا عنها.

2- عوامل بيئية: هناك العديد من العوامل الخارجية التي قد تؤثر على القدرات الإبداعية لدى العاملين والتي تساعد على تطورها أو إحباطها، ومن هذه العوامل:

أ- **المستوى الاقتصادي:** فكلما تمتع العاملون بمستوى اقتصادي جيد، كانت لديهم المقدرة على توفير المواد والأدوات اللازمة لتنمية إبداعاتهم، وتجريب الأفكار بطريقة عملية، فضلاً عن الراحة النفسية التي يشعرون بها، والتي من شأنها أن تعمل على صفاء الذهن، وتقليل انشغالهم بالمشكلات الناجمة عن تدني المستوى الاقتصادي.

ب- **المستوى الثقافي:** كلما تمتعت بيئة المنظمة بالمستوى الثقافي الجيد و الوعي التنظيمي كلما كانت احتمالية ظهور فرص الوصول للإنتاجات الإبداعية أكبر.

القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للقيادة الإدارية المبدعة :

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للقادة الاداريين حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز القائد المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي" القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها القائد الإداري، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

- الاستجابة غير الشائعة :القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة : القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة :القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة.

2- الطلاقة: الطلاقة تعني قدرة القائد الإداري على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية ، لذا فمن المرجح أن يتميز القائد المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية محددة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. و يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

- طلاقة اللفظ أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي :أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

- طلاقة التعبير :أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. و قد تم تصنيف المرونة إلى نوعين:

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة القائد الإداري على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند القائد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف حيث يعطي القائد عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع ،وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه الأفكار، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- **المرونة التكيفية** : وهي قدرة القائد الإداري على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالقائد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للقائد المتصلب عقلياً.، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها وعي القائد الإداري بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض القادة أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلِ لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط القائد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولاشك أن القادة الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية القائد الإداري التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن

الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة القائد المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالقائد المبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة . لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل – بنفس الوقت – محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته.

6- **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة القائد الإداري في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه القائد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون القادة الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها .

7- **التحليل والربط والتحليل** : هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

مهارات القائد المبدع

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات من أهمها.

1- المهارات النفسية :

أ- **الشخصية:** يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية، فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أذهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر تفاعلها المستمر مع بعضها.

ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية.

ونجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتمامً اكبر في نظرتهم إلى الشخصية... وهكذا، و بالنتيجة فإن الشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ب- الصفات

- الصفات الإنسانية: وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة، وبعبارة أخرى: يجب أن تكون لدى القائد الإداري المبدع صفات شخصية هي الصبر، واللباقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.
- الصفات الفكرية: وهي قدرته على التحليل والتفكير البناء والمرن.
- الصفات الفنية: وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري(التقنيات الحاسوبية) والقدرة على الإخفاء.

ج- الثقة بالنفس

لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية القائد الإداري الناجح، فالثقة تعني:

- دعماً للمبادئ الإدارية والعمل الإداري.
- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض القادة بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

د- الثقة بالآخرين

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود رذائل سوء الظن والغرور والكبر والعجب والاستخفاف يتعين منح الآخرين الثقة، وهي عنوان المودة ورمز الاحترام، و عندما يلاحظ العاملون بأن القائد الإداري يغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم يطلقون العنان لمشاعرهم الإيجابية اتجاه قائدهم .

هـ- الرعاية النفسية للموظفين:

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد الإداري المبدع أحد الموظفين باسمه الأول، يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناداة به يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه، ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم. وأن الإداري على بينة من هذا الاسم.

إن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.

إن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن القائد الإداري المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعّال.

و- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد الإداري في تربية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية يعني تخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.

2- المهارات الأخلاقية:

أ- الالتزام بالسلوك النقي:

إذا كانت الأمراض الاجتماعية وليدة المجتمع الفاسد، فإن تحرير الإنسان منها ليستكمل صيرورته إدارياً هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة، فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن السلوك الأخلاقي والسيرة النقية والحياة الملتزمة هي أهم متطلبات القائد الإداري المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحية للوظيفة الإدارية.

ب- التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة:

إن القائد الإداري الشريف النظيف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مبادئ الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمنية ودقيقة، فالمرؤوسون غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المالي أو الأخلاقي(إلاّ إذا كانوا على شاكلته) فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام.

ج- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية

القائد الإداري المبدع الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية إداري بمعنى الكلمة، أي أنه يدرك إبعاد القضية التي يدافع عنها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إن المسألة الإدارية في جوهرها مسألة إنسانية لأنها مسألة شرائح المجتمع المستفيد من خدمات الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاقية.

د- الحفاظ على أسرار العاملين

ومن المروءة أن يحرص القائد الإداري على الحفاظ على أسرار مرؤوسيه أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المنظمة التي يعمل بها.

3- المهارات الثقافية

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة، فالقائد الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على القائد الإداري المبدع التعوّد على التثقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

4- المهارات السياسية:

إن أهم المهارات السياسة هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً. و القائد الإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا

القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

5- المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبنى إلا بسواعد الخيّرين وعقولهم النيّرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة، ويحتاج الأمر للمرؤوس إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

6- المهارات الإدارية:

أ- إدارة الاجتماعات:

يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

- ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها، أو إن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، ومن ثم تكون النتائج نافعة.
- ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثمرة تلاقح العقول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر فرصة الكلام سيشك في أسلوبه القيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.

- من الضرورة ألاّ يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محاول من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائد الإداري بحسم وحزم، فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريات بالمبادرات والمقترحات والتصورات، ثم يبدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل أكثرية الحاضرين.
- يطول أو يقصر الاجتماع تبعاً للموضوعات المعروضة فيه، ولكن أفضل الاجتماعات القصيرة أو الوسطى أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.
- لا بد وأن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهة كالشاي والقهوة أو الفواكه، وبعض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.
- من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.

ب- إدارة الوقت:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخزن، فما متاح عندنا منه لا نستطيع الاحتفاظ، كما أن ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا اهمية الوقت وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جوهر عمله المهني، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:

- **المكالمات الهاتفية:** إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.
- **الزيارات المفاجئة:** أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.

- **تراكم الأعمال:** في الأغلب الأعم يركّز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذٍ ينشغل بأمور روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القائدة الإداري الجزء الأعظم من صلاحياته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة أو المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم.

طرائق تنمية التفكير الإبداعي للقيادة الإبداعية

يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القائد الإداري بخضوعه لبرامج تدريبية بما يلي:

1. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثها أو حلها، كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن ما يلي: (أ) إيجاد مشكلة.(ب) تكوين الفرضيات. (ج) إيجاد استعمالات جديدة للأجهزة والأدوات العلمية. (و) إنتاج فن أصيل. (ز) الاتصال العلمي والتعبير العلمي المناسب وبخاصة في تقرير النشاطات والمشروعات العلمية البحثية.

2. طريقة التقصي والاكتشاف :

تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثر الطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشاف بأنفسهم، كما تؤكد على عمليات من حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيادة مستوى طموحه وتطوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً، يسلك المتدرب سلوك العالم في بحثه وتوصله للنتائج كأن يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويكون الفرضيات، ويلاحظ، ويقيس، ويتنبأ، ويستنتج... ويصمم التجارب، وفي هذا الصدد تكون طريقة التقصي والاكتشاف هي: (1) عرض موقف مشكل أمام المتدرب.(2) حرية الاكتشاف.(3) توفر ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف.(4) ممارسة التعلم بالاكتشاف.

3. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) :

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لأن يستخدموا عقولهم باتجاهات متشعبة لإيجاد إجابات مختلفة للأسئلة المطروحة، وتحفز المتدربين على التفكير المتباعد المنطلق وتهيئ لهم الجو المناسب لانفتاح العقل واستخدام المواهب الإبداعية كما أنها (الأسئلة المتباعدة) وسيلة مناسبة لإثارة المناقشات وتصارع الأفكار وتلاحقها بين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين.

وتعود المتدربين أيضاً على مواجهة الحياة بشكل أكثر واقعية، لأن المشكلات الحياتية تحتاج إلى التفكير بعدة حلول ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وملائمة.

4. الألغاز الصورية :

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن استخدامه كنقطة بدء جيدة للابتداء بتدريس الموضوعات العلمية وبخاصة لأنه يتطلب وقتاً أو جهداً كبيراً من المدرب والمتدربين لتكوين الألغاز الصورية، كما أنه يبعث الحيوية في الدروس العلمية وفي هذا الأسلوب على سبيل المثال، تعرض صورتان (أو أكثر) لشيء أو ظاهر ما، ويحوّر شيء في إحدى الصورتين تحويراً بسيطاً ويسأل المتدربين عن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

5. الألعاب العلمية :

الألعاب العلمية ذات الطابع العلمي، تهدف إلى تنشيط القدرات العقلية وتحسين الموهبة الإبداعية لدى المتدربين لأنها تتيح لهم البحث والتنقيب والتفكير بمواد كثيرة مختلفة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

6. حفز (قصف أو أمطار) الدماغ:

ينظر إلى حفز الدماغ كنوع من التفكير الجماعي يهدف إلى تعدد الأفكار وتنوعها وأصالتها إذا ما تأجل إصدار الأحكام على الأفكار بمجرد ظهورها، وبخاصة عندما تعرض المشكلات على المتدربين يصعب حلها بشكل فردي. فإحساس المتدرب بأن أفكاره أو آراءه ستكون موضعاً للنقد والانتقاد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعاً أو مثبطاً لإصدار أية أفكار أخرى، ولتطبيق أسلوب حفز الدماغ، ينصح المدرب لأن يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل مجموعة من حوالي (5–10) متدربين، وتطرح المشكلات (أو الأسئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل أو السؤال المطروح.

7. فرض(اختلاق) العلاقات :

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صورة، كلمات، أشياء..) ليس بينها وبين بعضها أية صلة، ويستخدم هذا الأسلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بين الأشياء والظواهر التي تبدو غير مترابطة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.

8. تأليف(تآلف) الأشتات :

يستند هذا الأسلوب على أساس أن عملية الإبداع هي نشاط عقلي يمارسه المتدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسلوب من حيث المبدأ، لتسيير عمليتين هما(أ) جعل الغريب مألوفاً،(ب) وجعل المألوف غريباً.

9. تمثيل الأدوار :

في هذا الأسلوب (لعب الدور أو تمثيل الأدوار(يمارس المتدرب الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلب المدرب من المتدربين أن يقوموا بدور قائد المستويات العليا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح المجال أمام المتدربين لأن تنطلق أفكارهم وآراءهم الجديدة من عقالها مما ينمي وينشط قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سواء تقصّي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبير عن آرائهم بحرية واحترام آراء زملائهم الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى.

....

ملخص الوحدة السادسة

ظهر الاهتمام بالإبداع كموضوع رئيسي في علم النفس منذ الخمسينات، وذلك مع بداية سباق الفضاء بين المعسكرين الشرقي والغربي، إلا أنه وبسبب تطور الإبداع كمفهوم وإنتاج معروف مع الإنسان منذ القدم، فقد اختلفت التعاريف والنظريات حول الموضوع واستخدمت مصطلحات كثيرة مرادفة لمفهوم الإبداع مثل: اكتشاف، اختراع، ابتكار، أصالة.. وغيرها.

إن استخدام السلوك الإبداعي للقادة الإداريين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة.

كما أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى القادة، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد .

مراجع الوحدة

- حسام عبد الله الأحمد،أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة حلب،كلية الاقتصاد،2008.
- شاكر عبد الحميد،علم نفس الإبداع ، دار غريب لمنشر والتوزيع ، القاهرة،2001
- محمد أحمد، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق، دار الرضا 1998.
- ناديا سرور،مقدمة في الإبداع، ط 1 ،عمان ، دار وائل للطباعة والنشر،2002
- زكريا الشربيني زكريا ، أطفال عند القمة،الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع. القاهرة، دار الفكر العربي،2002
- نجوى سالمين ، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز،2007.
- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري،2007.
- محمد فالح الصالح،إدارة الموارد البشرية،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، 2004.
- بوب جارت وآخرون، ترجمة عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي، ، مركز بيمك،القاهرة،1998
- بيتر شافير ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن تحديات القيادة الإدارة الفعالة، دار الفكر، الأردن،2005
- دافيد ويتون، وتيم كاميرون، ترجمة،محمد عبد العليم الإدارة والقيادة ، القاهرة ، إصدارات صميك،2006
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع الإداري**، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 116 ،2004
- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي لتقييم الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2006
- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، الأردن،2004
- سيد الهواري، القادة صناع التغيير، دار الجيل :القاهرة،2005
- محمد الطعامنة،طارق شريف يونس، الإبداع ومقوماته المعاصرة، الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تقرير ،2006
- عبد الرحمن توفيق، ليلى حسن القرشي، كلنا مبدعون ولكن؟ إصدارات بيمك،2006

....

تمارين الوحدة السادسة

يُعدّ الإبداع شكل راق للنشاط الإنساني، فقد أصبح منذ خمسينات القرن الماضي محوراً هاماً من محاور البحث العلمي في عدد كبير من دول العالم .

س : عرف المصطلحات التالية :

الإبداع

....

....

الإبداع الإداري

....

....

إدارة الإبداع

....

....

القيادة بالإبداع

....

....

....

الوحدة السابعة

القيادة الإدارية و إدارة التغيير

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

- يتعرف على مفهوم التغيير، الأنواع،الأسباب، الأهداف
- يتعلم مراحل عملية التغيير.
- يدرك أهمية التغيير في حياة المنظمات المعاصرة
- يتعرف على أبعاد التغيير في المنظمات المعاصرة
- يفهم المدخل لإدارة التغيير
- يتعرف على القيادة الإدارية في ظل ثقافة التغيير
- يفهم العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير
- يفهم ظاهرة مقاومة التغيير و دور القيادة الإدارية في الحد منها.
- يتعرف على مهارات قائد التغيير

العناصر

- مفهوم التغيير
- أنواع التغيير
- أسباب التغيير
- أهداف التغيير
- مراحل عملية التغيير
- أهمية التغيير في حياة المنظمات المعاصرة
- أبعاد التغيير في المنظمات المعاصرة
- المدخل لإدارة التغيير
- القيادة الإدارية في ظل ثقافة التغيير
- القيادة الإدارية وإدارة التغيير
- مقاومة التغيير
- فاعلية القيادة الإدارية في عملية التغيير
- مهارات قائد التغيير

الوحدة السابعة

القيادة الإدارية و إدارة التغيير

مفهوم التغيير

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعريفات التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

- التغيير هو "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار".
- التغيير هو " انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".
- التغيير هو "نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث".
- التغيير هو " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

وتعليقاً على ما سبق، يمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة ما يلي:

1- هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم

من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

2- هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي" التغير" و " التغيير"، إذ حاول بعضهم تعريف التغيير بأنه تحول، وقد سبق و أشرنا إلى أن التغيير هو عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، بينما" التغير" هو عملية تحول في تلك الظاهرة أو ذاك الموضوع.

3- هناك أيضا خلط كبير من طرف الكتاب بين مفهومي التغيير والتطوير إذ أن بعضهم حصر مجال التغيير في الهيكل التنظيمي، مهارات العمل، المجال البشري مع أن مجالات التغيير لا يمكن حصرها، وبالمقابل التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والأفراد.

4- هناك أيضا تداخل كبير لدى بعض الكتاب بين مفهومي التغيير والتنمية الإدارية إذ أنهم حصروا مجالات التغيير في أهداف وسياسات الإدارة، الجهاز الإداري وهي مجالات تهتم بها التنمية الإدارية أو التطوير الإداري.

ومن خلال ذكرنا للتعاريف السابقة، نستطيع تصور تعريف للتغيير كما يلي: " التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظارًا لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو أن التغيير هو شعار المرحلة لأغلب المنظمات وقد يكون جذرياً يؤدي إلى فحص

ودراسة شاملة للمنظمة وأنظمتها وأجراء التغيرات اللازمة ويأتي ذلك نتيجة مجيء إدارة جديدة للمنظمة، أو وجود فشل واضح في نتائج الأداء ... الخ ، فالتغيير الجذري الذي يحدث خلال دورة حياة المنظمة يكون عميقاً عادة ويشمل جميع إجراء المنظمة، وقد يكون التغيير تدريجياً ويرتبط بتكييف هيكل المنظمة و يتصف بالتكرار و لكنه أقل تأثيراً ويحدث كجزء من النمو الطبيعي للمنظمة ويهدف إلى إعادة هيكلة طرق الأداء والتشغيل الحالية لتحسينها أو لتوسيع نطاقها نحو اتجاهات جديدة، إن نجاح التغيير بنوعيه يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يقودون ويدعمون عمليات التغيير ويطلق عليهم وسطاء التغيير وقد يكونوا استشاريين من خارج المنظمة أو مدراء وقادة فرق العمل واختصاصيين من داخل المنظمة .

قد يكون التغيير عفوياً تلقائياً من دون توجيه وسطاء التغيير وقد يقترن بنتائج سلبية ، أو بنتائج إيجابية مثل الصراع الذي يحدث ما بين الأفراد ولكنه ينتهي إلى وضع إجراءات عمل جديدة تحقق الانسيابية في تدفق العمل ، و هناك التغيير المخطط الذي يحدث تحت توجيه وسيط التغيير استجابة لإدراك مسبق بوجود فجوات أداء، وهذه الفجوات لا تنحصر بوجود مشاكل داخل المنظمة تستوجب الحل بل ربما بوجود فرص يجب أن تستثمر، فالتغيير المخطط أو المقصود هو مجهود يخطط ويصمم للتعامل مع فجوات الأداء بطرق تفيد المنظمة وأعضائها.

أنواع التغيير

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

أ- التغيير المخطط

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

ب- التغيير غير المخطط

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائيًّا في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضارًّا وقد يكون نافعًا، لذلك يجب التحرك سريعًا من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت .

أسباب التغيير

مما لاشك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية .

1- القوى والمسببات الداخلية وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ، **و** تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى عنصرين هما العمليات و العاملين ، وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات و الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن العاملين فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

2- القوى والمسببات الخارجية.

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير ، و من المؤكد أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرًا للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا لهذه القوى والمسببات التي يمكن ايجازها فيما يلي :

أ- المتغيرات السياسية والاقتصادية: حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة

المنظمة على الملاءمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

ب- المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية: حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وعدم خلق الانفصام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغيرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.

ج- التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات: تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو المجالس أو الإدارات في المنظمات، بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة، وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن.

د- التغيرات التكنولوجية إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغير والتطوير، لاسيما وأن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغيرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حاليًّا.

هـ- التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين: إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة.

أهداف التغيير

يمكن أن يوجه التغيير نحو مدى واسع من عناصر المنظمة يشمل :

أ- رسالة المنظمة: توضيح أو خلق رسالة المنظمة وأهدافها .

ب- الإستراتيجية: توضيح أو خلق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق الأهداف.

ج- الهيكل: تحديث تصميم المنظمة وآليات التنسيق فيها وقد تشمل إعادة تحديد علاقات السلطة وتغيير درجة المركزية وتغيير نطاق الإشراف والسياسات والإجراءات والقواعد .

د- الأفراد: لتغيير الاتجاهات والتوقعات والمدركات والسلوك من خلال تحديث ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحسين أساليب التدريب والتنمية.

هـ- أهداف ومعايير الأداء: وضع أهداف جديدة للأداء أو تعديل الحالية منها .

و- الثقافة: توضيح أو خلق المعتقدات والقيم الرئيسية للمنظمة .

ز- التكنولوجيا: تحسين المعدات والتسهيلات،وتحسين تدفقات العمل بتغيير فعاليات العمل وطرق إنجازه .

ح- تصميم الوظائف: تحديث تصاميم وظائف الأفراد والجماعات .

مراحل عملية التغيير

حاول بعض العلماء والباحثين تحديد مراحل وخطوات عملية التغيير، منهم من أجمل القول في نقاط محدودة ومنهم من توسع قليلاً .

وبعد مراجعة آراء بعض الباحثين ، فإننا نميل إلي التوسع والتفصيل قليلاً في هذه المراحل ، لذا نرى أن عملية التغيير تمر بالمراحل والخطوات العشرين التالية:

1- مرحلة الشعور بالألم : حيث تبدأ عملية التغيير بشعور الأفراد بألم وضيق بسبب إخفاقات أو خسائر أو ضياع فرص أو فوضي أو سوء معاملة أو تسرب الكفاءات أو فشل في تحقيق أهداف أو تفوق المنافسين أو.. الخ.

2- **مرحلة التنبؤ بالمشكلة أو الشعور بها** بعد أن يشعر الأفراد بالألم نتيجة إخفاق ما فإنه سيتبادر مباشرة إلي أذهانهم ونفوسهم أو ثمة مشكلة وخلل يلم بالمنظمة أو سوف يلم بها في الأجل القريب أو البعيد.

3- **مرحلة بروز قادة التغيير** : حيث أن التغيير لا يمكن أن يتم ألا بعد أن يتبناه عدد من الناس ويقودونه إلي نهايته . وعادة ما يظهر هؤلاء القادة في بداية عملية التغيير، وأحياناً قد يتأخر ظهورهم قليلاً أو ربما لا يتغير القائد لسبب أو لأخر في بعض مراحل التغيير .

4- **مرحلة تحديد فجوة الأداء** : حيث يتم دراسة الفرق بين ما يمكن للمنظمة أن تفعله وبين ما تفعله حقيقة ، وبمعني آخر يجب التعرف علي الفجوة بين ما ينبغي فعله وبين الواقع للمنظمة ، وهذا ما يسمي " فجوة الأداء"

5- **مرحلة دراسة المشكلة وتحليلها** : وذلك بدراسة مظاهر المشكلة و أسبابها الحقيقية و أبعادها والمؤثرين فيها والمتأثرين بها.

6- **مرحلة تحديد أهداف التغيير** : إن كل تغيير ليس لديه أهداف واضحة ومحددة فهو تغيير قد ولد ميتاً ، أو هو تغيير يخشي عليه الانحراف أو الفشل أو عدم الاستمرار.

7- **مرحلة اقتراح مشروع التغيير:** بعد تحديد الأهداف المرجوة من التغيير لا بد من التعرف علي كيفية تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يتطلب اقتراح مشروع تغييري يتناول جوانب العملية التغييرية وأبعادها وطرقها ، ووسائلها ، وإيجابياتها ، ومتطلباتها ، وكيفية تجاوز مخاطرها ، وغيرها ، وليس بالضرورة أن يكون المشروع كاملاً في هذه المرحلة ، ولكن المهم أن يكون مقنعاً وواضحاً .

8- **المطالبة بالتغيير** : بعد وضوح أبعاد التغيير المختلفة لدى قادة التغيير تأتي مرحلة مهمة وهي المجاهرة والمطالبة بالتغيير ، والسعي لإقناع الآخرين بضرورة تغيير الوضع القائم مع تبيان مشروع التغيير وشرحه لهم وينبغي الإشارة إلي أن المطالبة بالتغيير والمجاهرة تبدأ منذ الشعور بالألم . أما المطالبة في هذه المرحلة فهي مطالبة واضحة مبينة علي مشروع مكتمل وبمعني آخر ، فإن المطالبين بالتغيير يعرفون بوضوح ماذا يريدون وإلي أين يتجهون .

9- **مرحلة ظهور المؤيدين :** عندما يظهر لمشروع التغيير بعض المؤيدين، ينبغي على قائد التغيير الاعتناء بهم ورعايتهم رعاية خاصة و رسم بعض الأدوار لهم للقيام بها ، لكي يشكلون امتداده الاستراتيجي وسنده عند اشتداد الأمر.

10- **مرحلة بروز المقاومة :** كما أن لكل مشروع تغيير بعض المؤيدين كذلك فإن له بعض المقاومين والرافضين ، وغالباً تكون هذه المقاومة سبباً في فشل مشروع تغييري ، فه خطر ينبغي التنبه إليه .

11- **مرحلة ترويض المقاومة أو القضاء عليها:** وذلك بدراسة عناصر المقاومة وأسبابها ودوافعها وأساليبها ومن ثم تحديد الوسائل الناجحة لترويضها أو تحييدها أو التخلص منها .

12- **مرحلة التبني الجماعي للتغيير:** إذا تمت قيادة عملية التغيير بحكمة وذكاء وحسن تصرف، فإن الأنصار يزيدون والمقاومين ينقصون ويتساقطون وتكون النتيجة أن عملية التغيير تصبح مطلباً جماعياً بعد ما كانت مطلباً فردياً لبعض الأفراد (قادة المقاومة) وفي هذه المحلة ينبغي لقادة المقاومة أن يحسنوا قيادة الجماهير، ذلك لأن قيادة الجماهير تختلف عن قيادة عدد قليل من الناس ، فهي أصعب وتحتاج إلي مهارات متعددة ، لاسيما مهارة الإقناع والتأثير العاطفي والإيجابي.

13- **مرحلة دراسة مشروع التغيير:** حيث يتم دراسة المشروع المقترح بأسلوب جاد مع العمل علي تقويمه وسد ثغراته واستكمال نواقصه ، ويقوم بهذه المهمة (في العادة) قيادة المنظمة ،ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمتخصصين .

14- **مرحلة اعتماد التغيير :** بعد دراسة مشروع التغيير واستكمال نواقصه والاقتناع به ، يتم اعتماده ومن ثم الدعوة إلي تطبيقه.

15- **مرحلة التخطيط لتنفيذ التغيير :** حيث يتم توفر وتهيئة متطلبات واحتياجات التغيير مثل : تعيين المسؤول عن عملية التغيير ، وفريق العمل الذي يساعده ، وإقناع أو إلزام الأفراد بقبول التغيير والتفاعل معه ، وتقديم الدعم المعنوي وكذلك المادي لعملية التغيير، وتحديد مراحل التغيير وأولوياته ومجالاته وأساليبه وأخيراً

شرح مشروع التغيير للأفراد والتأكد من فهمهم له واستيعابهم إياه و للأدوار المناطة بهم تجاهه .

16- **مرحلة تجريب التغيير:** يحسن قبل تطبيق التغيير علي جميع أجزاء المنظمة أن يتم تجربته في حدود ضيقة ، لاسيما إذا كان مشروع التغيير كبيراً وخطيراً.

17- **مرحلة تقويم ومعالجة التجربة** : وذلك بمتابعة تجربة التغيير ، ودراسة نتائجها والتعرف علي ثغراتها ، ومن ثم العمل علي تحسينها وتطويرها والقضاء علي سلبياتها.

18- **تعميم التغيير:** بعد نجاح التجربة،وبعد تجنب سلبياتها وعلاج جميع مشكلاتها يتم تعميمها علي جميع أجزاء المنظمة .

19- **تقويم ومعالجة التعميم** : بعد تعميم عملية التغيير، لا بد من متابعة تنفيذها والتأكد من ممارستها بصورة جيدة ، والعمل علي إزالة جميع العقبات التي تعترضها هذا بالإضافة إلي تصحيح المسار عند وجود أخطاء واضحة أثناء التنفيذ ، كما تجدر الإشارة إلي أن نجاح التجربة في نطاق ضيق بالمنظمة لا يعني بالضرورة نجاح هذا التغيير عند تعميمه علي جميع أجزاء المنظمة.

20- **الرقابة والتطوير:** ينبغي ألا يثبت الإنسان علي تغيير واحد ، بل يجب أن يقوده التغيير إلي تغيير آخر ، فالمعالجة والتطوير والتحسين ممارسات لا يجوز أن تتوقف أبدا ، فرب تغيير ينفع اليوم ولكنه يضر غداً .

أهمية التغيير في حياة المنظمات المعاصرة

الإدارة ظاهرة مجتمعية تتشكل وتتأثر بمعطيات وطبيعة المجتمع الذي توجد فيه، ومن ثم إن ما يطرأ على المجتمع من تغييرات وتحولات لا بد وأن تصبغ الإدارة فيه بصبغة جديدة، ومن ثم فإن المنظمات كمفهوم هي ظاهرة إيجابية تسعى إلى التأثير في المجتمع الذي تتعامل فيه وتحاول أن تشكله بأسلوب يساعدها على تحقيق أهدافها فإن الحقيقة الأساسية من المنظمة أنها ظاهرة ديناميكية ومتغيرة بشكل متواصل، ويعد تفهم عملية التغيير وإدارته الموضوعين الرئيسين في عالم الإدارة

اليوم حيث أن التكيف مع الواقع المتغير دائماً أمر ضروري لإحراز النجاح في المستقبل الغامض.

لا شك أن تبني مفهوم حيوي تجاه مبدأ التغيير لا يشكل الأساس الوحيد للاضطلاع بمسؤوليات المستقبل لذا يتعين على المنظمات أن تتناول هذا الموضوع بعقل منفتح، وأن تستطيع بالتالي تطوير عناصره الإيجابية وإذكائها كون هذا التغيير يعد بالنسبة للمنظمات السبيل الوحيد للحفاظ على الأوضاع التنافسية من جهة ولتحقيق النمو المطلوب من جهة أخرى.

و التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة ، والمنظمات الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير عملية التغيير بسلاسة، ولن تنجح المنظمة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول ، و المدخل لإدارة التغيير لا يؤمن بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الإداري الذي يميل للتغير والذي تسانده آليات التغيير الفعّالة بل يسلم أيضاً بأن التغيير ينفذه العاملون وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم، حيث أن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير.

أبعاد التغيير في المنظمات المعاصرة

1- **البعد التشريعي القانوني:** للبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير وعمليات الإصلاح الإداري، فالإصلاح يتعين أن يكون شرعي في إطار القوانين التي ارتضاها المجتمع وأفراده، وإلا تحول التغيير إلى خروج عن الشرعية والقانون.

2- **البعد الاقتصادي:** تخضع عملية التغيير لحسابات التكلفة والعائد، وحسابات الموارد والإمكانيات المتوفرة والتي يمكن توفيرها كما تخضع إلى حسابات إمكانيات استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها والاستفادة منها في إحداث التغيير المطلوب.

3- **البعد الإعلامي:** تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوظيف مزايا التغيير وضرورته وحتميته فضلاً عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والسلبية وتحويلها إلى معرفة وإيجابية والتي من

خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير وتنمو قدرتها على إحداثه وتزداد معدلاته وتقل تكلفته ويصبح أداء قوى التغيير يتم بشكل أفضل.

4- **البعد الاجتماعي:** ويتعلق بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والمبادئ الاجتماعية.

5- **البعد التكنولوجي:** حتى ينجح التغيير لا بد من وجود تقدم في أساليب ونمط ممارسة الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي والمبرر الطبيعي والحتمي لعملية التغيير.

المدخل لإدارة التغيير

لقد تساءل " ميشيل بيير " وزملاءه في مقالة تمهيدية بمجلة "هارفارد بيزنس ريفيو " لماذا لا تحدث برامج التغيير تغييراً ؟ خاصة وأن معظم هذه البرامج التي توجهها " نظرية التغيير" تتصدع أساساً، حيث تقرر هذه النظرية أن التغييرات في الموقف تؤدي إلى تغييرات في التصرف، وطبقاً لهذا النموذج فالتغيير مثل تجربة التحول, بمجرد أن يلتزم الناس سرعان ما نتابع التغييرات في تصرفاتهم، هذا ويعتقد " بيير " وزملاءه أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء تماماً.

فالتصرف الفردي - في الحقيقة - تجسده تماماً الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد، لذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير التصرف هي وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة. وهذا يخلق - بمعنى آخر - موقفاً " يفرض " مواقف وتصرفات جديدة على الأفراد.

ويحدد " بيير " وزملاءه ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمونه " بتنظيم المهام " - أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة ليمكن تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً، و الهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعيماً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة، وهذه الخطوات هي:

1- تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.

2- إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.

3- توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها.

4- نشر الحيوية والعزم على جميع الأقسام دون فرضها من القمة .

5- تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والهياكل الرسمية.

6- مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.

إن المدخل الذي اقترحه " ميشيل بيير " وزملاءه يعتبر مدخلاً أساسياً للإدارة الفعالة للتغيير، و يرتبط به عدداً من الإرشادات العامة نوضحها فيما يلي:

- إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة إدارية مثالية من صفوة القادة.
- من الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.
- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به.
- من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير, أي تطوير الشركة لتصبح مؤسسة تعليمية.
- إن كانت هناك إستراتيجية شاملة للتغير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية (باستثناء ظروف الأزمات) ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يكون المسؤولين عن تنفيذها العاملون.
- يجب أن يشجع نظام المكافآت الابتكار و يعترف بالنجاح في إحداث التغيير.
- يتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية .
- التغيير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.
- الوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه ولكمن تأكيدنا على الحاجة للتغيير تعتبر أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغيير.

- من الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.
- كثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير.
- مقاومة التغيير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً – سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية – وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغيير حتمي وضروري، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره وعلى كل فرد، علاوة على ذلك فيجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

و تثير عملية التغيير كظاهرة وكناتج كثيراً من ردود الفعل الإرادية وغير الإرادية من جانب القوى المنظمة له، وكذلك من جانب القوى المقاومة له، فكل جديد يجد من يؤيده، كما يجد في نفس اللحظة من يقاومه، وقد تكون عملية التغيير ضمن هذا الإطار مادية ملموسة وقد تكون معنوية غير ملموسة كما هو الحال بالنسبة للأفكار والمبادئ والقيم، وعلى هذا تؤدي عملية التغيير داخل المنظمات إلى ضغوط إدارية مزدوجة الجوانب ومزدوجة الاتجاه على النحو التالي:

- الاتجاه الأول: اتجاه إيجابي يستجيب لقوى التغيير داخل المنظمة مرحباً بها ومدعماً لجهودها متحمساً للدعوة إليها مؤيداً للجديد الذي تطرحه وتقدمه، ومستعداً لتحمل تكاليفه وأعبائه.
- الاتجاه الثاني: اتجاه سلبي مضاد لقوى التغيير داخل المنظمة محارب لها مدمر لجهودها للمحافظة على وضع قائم بأي تكلفة ومهما كان الثمن.

بين هذين الاتجاهين تربض قوى هامشية متطلعة ومترقبة عما سوف يسفر عنه الصراع، وعمن سيكون المنتصر لتتوجه إليه وتتعاون معه،ومن خلال هذا تبرز إلى السطح قضية «إرادة التغيير»، فالتغيير يفجر الكثير من التحديات ويخلق الكثير من

الفرص نحو التقدم والارتقاء كما يخلق وبنفس الوقت مزيداً من المخاوف والمحاذير والمشاكل.

إن الرغبة في إحداث عملية التغيير تحتاج إلى إمكانيات وقدرات لإحداثها، وليصبح التغيير نفسه محصلة لتفاعل طرفي المعادلة الآتية:

الرغبة × القدرة = عملية التغيير

فالدافع والباعث نحو التغيير يوجد الرغبة والرؤية العلمية تكتشف الموارد والإمكانيات المادية وغير المادية اللازمة والكافية لإيجاد القدرة على التغيير ومن هنا يظهر المفهوم الحديث (لإدارة التغيير) كنشاط مهمته التعامل مع الموجودات الحاضرة بكمياتها وثوابتها ومتغيراتها حيث تتولى تحديد المسارات السليمة لحركة قوى التغيير، ومن ثم تتولى توجيه هذه الحركة وتوفر لها الموارد والإمكانيات اللازمة بل وإدارة هذه الموارد بشكل فعال.

القيادة الإدارية في ظل ثقافة التغيير

نتيجة لسيادة ثقافة التغيير في مختلف المجتمعات والمؤسسات فإن أهم التحديات التي تواجهها إدارة المنظمات في هذا العصر كيفية التعامل مع هذا التغيير الحتمي . وفي هذا الإطار تبنت معظم المنظمات مفهوم الجودة الشاملة الذي يضع مجموعة من المعايير التي ينبغي أن تتوفر في جميع أركان العملية الإدارية، وأهمها القدرة على قيادة التغيير .

إن هناك خمس ركائز أساسية يحتاج إليها القادة من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته وهى:

أ- الهدف الأخلاقي

فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة ينبغي أن يوجه القائد الإداري في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها .

ب- فهم عملية التغيير

لكي يحقق القائد نجاحاً في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للتعقيدات الناشئة عن التغيير ، وحتى يمكن فهم عملية التغيير لا بد من مراعاة النقاط التالية :

- الهدف ليس تغيير كل شيء.
- لا يمكن أن يكون لدينا أفضل الأفكار .
- يجب تقدير الصعوبات المبكرة التي قد نواجهها عند تجريب شيء جديد.
- يجب النظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.
- التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة .
- التغيير عملية شديدة التعقيد.

ج- بناء العلاقات

لا بد للقيادة الإدارية من بناء علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها وبالذات المختلفة مع من يقوم بالتغيير ، وبالتالي فإنها بذلك تقيم تفاعلاً هادفاً يمكنهم من التوصل إلى اتفاق عام أو إجماع بسهولة .

د- خلق المعرفة والمشاركة

في عصر المعرفة والانفجار المعرفي فإن من أهم أدوار القيادة الإدارية في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسستها وكيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة .

هـ - صنع التماسك

تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الإدارية تسعى إلى التماسك والترابط لأنه عند حدوث التغيير،سيكون هناك اضطرابات ، وهذا يعنى أنه ستكون هناك اختلافات في الآراء يجب التوفيق بينها ، والقيادة المؤثرة تعنى قيادة الناس من خلال الاختلافات و إبرازها إلى السطح .

القيادة الإدارية وإدارة التغيير

إن الهدف من مهمة إدارة التغيير في المنظمات هو إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فاعلية، لأن جوهر عملية التغيير هو تحويل منظمة قائمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها و ذلك من خلال العمل على المحاور التالية:

1- **الرؤية الإستراتيجية** تتمثل الرؤية الإستراتيجية للمنظمة في رؤية القيادة الإدارية والعاملين تحت إمرتها للعمل داخل المنظمة و الأهداف التي يتوقع من القيادة تحقيقها في فترة زمنية محددة بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المنظمة وعلاقاتها المختلفة.

2- **التخطيط الإستراتيجي** إن القيادة الإدارية مطالبة بإدارة المنظمة من منظور الجودة الشاملة ، لأنها الوسيلة الوحيدة نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وليتحقق ذلك فمن الأهمية امتلاك القائد الإداري المساحة الكافية والموضوعية من الحرية في اتخاذ القرارات الداخلية ، ومن الصلاحيات ما يساعده على إحداث التطوير العلمي عبر التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ومنهجيته .

حيث يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحليل بيئة المنظمة عن طريق صياغة مجموعة الأهداف الإستراتيجية لتمكين المنظمة من إدراك رؤيتها المستقبلية ضمن سياق القيم والإمكانات والمصادر "

ويمكن للقيادة الإدارية تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال قيامها بالإجراءات التالية :

- المسح البيئي
- تقييم البيئة الخارجية .
- التحليل الداخلي لبيئة المنظمة .
- تحليل العوامل المؤثرة.

3- **إدارة التغيير وقيادته** إن تلك التحديات التي تواجه إدارة المنظمات تفرض على القيادة الإدارية تحديد نوعية الأسلوب الإداري الذي تتبعها في قيادتها للمنظمة ، فكيف يمكنه إدارتها؟

" فإدارة التغيير تعنى قدرة القيادة الإدارية على مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر على عمل المنظمة بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، وهى بهذا المعنى تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير بهدف تحقيق الأهداف المرسومة .

إذا..... نحن نحتاج إلى قائد يبنى على ما أفرزته معطيات العصر الحديث، وقائد يؤمن بالتغيير الهادف، فيهيئ أبواب الابتكار ، ويكافئ عليه ، ويستغله في تصميم وتطوير إستراتيجيات تفعيل أداء عمل المنظمة،للوصول بالمنظمة إلى مواجهة تحديات العصر سواء كان ذلك التغيير في الفرد عن طريق تنمية القيم والاتجاهات والقدرات الإبتكارية والإبداعية ، أو كان التغيير في التنظيم الإداري وأسلوب العمل ، أو التغيير في النظام الإداري القائم ليكون أكثر إسهاماً في تعزيز الكفاءة والفاعلية .

4- **التفكير الإبداعي** أن من أهم أدوار القيادة الإدارية في مواجهة تحديات العصر هو التطوير والإبداع و الابتكار في العمل ، ذلك لأن طبيعة العمل الإداري هو التطوير والتغيير في الإستراتيجيات والسياسات والأنظمة والإجراءات والأدوات وغيرها ، وذلك بهدف تحقيق جودة الأداء في عمل المنظمة وذلك للتكيف مع متطلبات العصر .

وحتى تصبح البيئة التنظيمية بيئة إبداعية فإنه ينبغي على القائد الإداري وفريق إدارته أن يقتنعوا أن العاملين من فنيين و إداريين بإمكانهم أن يبتدعوا حلولاً لمشاكل عمل المنظمة ، فتنمية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى العامل تعتمد على اقتناع القائد الإداري في المنظمة بأهمية الإبداع والمبدعين وتنمية قدراتهم الإبداعية .

5- **القيادة التشاركية والعمل الجماعي** المنظمات الناجحة في مجال الأعمال مثلاً لا يديرها أفراد بل تديرها جماعات، فإذا أرادت المنظمة أن تواكب ركب التطور والتكنولوجيا أن لا يديرها قائد وحده بل تديرها جماعات وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي وتوزيع الأدوار والمشاركة في القرار والتنظيم التشاركي الحر ، فالقائد العصري ينبغي أن يعمل بأسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة ، بحيث يهتم جميع العاملين من إداريين و فنيين بنجاح منظمتهم وأساليب تطوير الأداء بها بما يحقق التكامل والترابط في نسيج المنظمة ، وليس من شك في أن وجود رؤية مشتركة

للجهازين الفني و الإداري بالمنظمة ينمى لديهم أسلوب المساءلة الذاتية ، وهنا تكمن أهمية الإدارة بالرؤية المشتركة حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع وتحقق الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في الوصول إلى التفوق والنجاح .

إستراتيجيات التغيير المخطط:

تضطلع القيادات الإدارية داخل منظمات العمل بمسئوليات عديدة ، يتصدرها مسئولية تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة ، بما يحتاج إلي أسس ومبادئ ومقترحات وسلوكيات معينة يتم الأخذ بها من خلال تعبئة مجهودات التغيير وتوزيع مصادر الاستخدام في صورة ما يعرف بإستراتيجية التغيير.

تختلف طرق ووسائل التغيير من حيث المدخل والصور التي يتخذها التغيير في صورة تطبيقات متنوعة لصور التقنية الحديثة ، التي تختلف كثافتها وفق عمق ومجال التطبيق وقد يحدث التغيير من خلال إتباع طرق وأساليب معينة ، مثل تغيير إجراءات سير العمل ، أو إعادة التنظيم أو أساليب سياسات العمل ، أو استراتيجيات الإدارة وما شابه ذلك – سواء تم التغيير في صورة أو أخرى ، بمعرفة قادة التغيير ، فلا بد من التخطيط السليم لإجراء وإحداث التغيير ، إلي جانب الممارسات الأخرى التنظيمية أو التنفيذية والتوجيهية والرقابية.

تفيد الدراسات والبحوث الدورية بفضل مجهودات التغيير التي لم تدرج في اعتبارها الأخذ بأسباب التخطيط السليم لإحداث التغيير ، وعلي العكس من ذلك تخبرنا نفس الدراسات والبحوث التخصصية بنجاح مجهودات التغيير بصورها المختلفة ، عند الأخذ في الاعتبار بأسباب وعوامل وخطوات ، وإجراءات التخطيط السليم في ظل توافر المهارات المطلوبة ، والاستعدادات الإيجابية.

تلجأ إدارة التغيير إلى عدد من الاستراتيجيات المختلفة لحشد القوة و السلطة و ممارسة التأثير بالآخرين للحصول على إسناد ودعم العاملين لجهود التغيير المخطط و من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التغيير:

1- إستراتيجية القوة : تستخدم السلطة الرسمية والمكافآت والعقوبات كحوافز أساسية لخلق التغيير، و عندها يستجيب الأفراد خوفاً من العقوبات أو رغبة في الحصول على المكافآت.

2- إستراتيجية الإقناع المنطقي: تستخدم الحقائق والمعرفة الخاصة والحجج المنطقية لإحداث التغيير، و تفترض الإستراتيجية أن الفرد العقلاني الرشيد سيقرر دعم ومساندة التغيير من عدمه مستنداً على سلامة تفكيره ومصلحته الذاتية، لذلك لا بد من قيام وسيط التغيير بحشد قدراته لإقناع الآخرين بأن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق.

3- إستراتيجية قوة المشاركة: تستخدم طرق المشاركة في اتخاذ القرار والتوكيد على القيم المشتركة لخلق التغيير،وهي تستلزم تمكين وإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بصدق وفاعلية في التخطيط واتخاذ القرار الرئيس المتعلق بالتغيير، و يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية تنمية اتجاهات الدعم والإسناد للتغيير من خلال المشاركة أو التمكين والتي تستند بدورها على بناء القيم الشخصية ومعايير الجماعة والأهداف المشتركة لكي يظهر الدعم والإسناد طبيعياً .

مقاومة التغيير

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير والتطوير عددًا من المشكلات الناتجة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، فيبدؤون ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي قد حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

وللمقاومة أشكال عديدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصريحة، وقد تكون مخفية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير.

وقد تتخذ المقاومة شكلاً آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال، بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيًّا، بمعنى أن التكاليف

المدفوعة للتغيير تفوق فوائده المتحققة ، وبالتالي تكون مقاومته وعدم الامتثال له تصب في مصلحة الإدارة.

1- مفهوم مقاومة التغيير:

- مقاومة التغيير هي" كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديدًا لأهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم".
- مقاومة التغيير هي" عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير"
- مقاومة التغيير هي" وقوف الأفراد والمجموعات موقفًا سلبيًّا يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري ؛ لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.
- مقاومة التغيير هي" كل سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع، أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير .

2- مصادر مقاومة التغيير

أ- مصادر منطقية وعقلانية: وهي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحداثه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.

ب- مصادر عاطفية: وهي التي تنبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيير نفسه، أو الأشخاص القائمين عليه.

ج- مصادر اجتماعية: مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن.

د- مصادر سياسية : حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة.

هـ- مصادر اقتصادية : وغالبًا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخلات أخرى.

وقد تبنى المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تتبع من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المنوي إحداثه .

3- أشكال مقاومة التغيير:

للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها، لذلك ستتم محاولة إيضاحها كما يلي :

أ- **مقاومة علنية أو سرية** : يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج ، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

ب- **مقاومة فردية أو جماعية:** وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعًا جماعيًّا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرًا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

ج- **مقاومة مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعًا لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

د- **مقاومة إيجابية أو سلبية:** مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيًّا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

هـ- **مقاومة مسالمة أو عدائية:** لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة ، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل

أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضررًا على المنظمة.

تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه القيادة الإدارية المسؤولة على إدارة التغيير، حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين، وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمّها:

- الخوف: فأوّل شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنّهم يحوّلونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم، و يكون التغيير بالنسبة لهم أداء الأعمال بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلّمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل.
- القلق : و ذلك نتيجة عدم القدرة على أداء الأعمال الجديدة لأن التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل.
- الاستياء من الماضي : وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.
- عدم الرّغبة في تحمّل المسؤولية و الالتزام.

4- مناهج التعامل مع مقاومة التغيير

أ- التعليم والاتصالات: عندما يكون افتقار المعلومة أو تحليل المعلومة غير دقيق فإن إحدى أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير هو تعليم العاملين جهود التغيير سلفاً، الاتصالات والتعليم المسبقة تساعد العاملين على رؤية المنطق في جهود التغير ،و هذا يقللّ الإشاعات غير الصحيحة في ما يتعلّق بتأثيرات التغيير في المنظمة.

ب- المشاركة والتفعيل : عندما لا يكون لدى أصحاب المبادرة المعلومة الضروريّة لتصمّيم التغيير ، و لدى الآخرين دفعة قوية للمقاومة، عندما يتفاعل العاملين مع جهود التغيير فيميلون للتغيير أكثر من مقاومتها،وهذا المنهج يرجّح لخفض المقاومة أكثر من هؤلاء الذين يذعنون في التغير فقط .

ج- التيسير والدعم: يساعد الدعم الإداري في معالجة خوف العاملين وقلقهم أثناء الفترة الانتقالية، حيث يرجح أن يكون أساس مقاومة التغيير هو الإدراك الذي سيشكل بعض التأثير غير المرغوب المصاحب بالتغير في التنظيم.

د- التفاوض و الاتفاق:حيث أن أحد ما أو البعض من المجموعة قد تخسر بسبب التغير ، وحيث أنّ لأحد ما أو البعض من المجموعة لديه القوة للمقاومة، تستطيع الإدارة إحباط المقاومة بتقديم دوافع العاملين وضمان عدم مقاومة التغيير، و سيكون هذا المنهج مناسبا لهؤلاء اللذين يقاومون التغيير وهم بمراكز قوى داخل المنظمة .

هـ- الإجبار الكامن و الظاهر: يستخدم هدا المنهج عندما يشكل عنصر الزمن عنصراً أساسياً، ويستعمل فقط كسبيل أخير ، حيث يستطيع القائمون على إدارة التغيير - بوضوح أو ضمنيا- إجبار العاملين بتقبل التغيير ، بإظهار الحقيقة التي ستنتج عن مقاومة التغير وهى : خسائر الوظائف ، طرد موظف ، انتقال موظف ، أو عدم وجود ترقيات....الخ.

فاعلية القيادة الإدارية في عملية التغيير

يتضح من -خلال ما سبق – أهمية تواجد القيادة الإدارية القادرة علي الاضطلاع بمهام التغيير لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة من خلال مراحل التغيير المستمر بالمنظمة،بمعني أن متطلبات إنجاح مجهودات التغيير يحتاج إلي سمات ومواصفات معينة يجب توافرها في القيادة المسؤولة عن العمل هي :

- فنية خاصة بالمهارات.
- إنسانية خاصة بالاستعدادات والقدرات السلوكية.

ومن المستبعد إمكانية توافر تلك السمات في القائد التقليدي أو البيروقراطي الذي لم يعد صالحاً لإدارة اليوم ، أو إدارة المستقبل القريب،حيث تحتاج إدارة التغيير إلى العديد من القرارات المكثفة ذات الطابع الفني من جانب،بالإضافة إلى الأكثرية من القرارات المتصلة بأفراد القوى العاملة من جانب آخر،مثل الاختيار والتعيين والتحفيز ، وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالعناصر البشرية – وكل تلك الأمور لم

تعد الظروف تسمح بمعالجتها من منطلق بيروقراطي، بل لا بد من التحرك السريع واغتنام الفرص المتاحة و تحقيقها في ظل مواكبة التغييرات المستمرة فنياً واجتماعياً.

تسعي الإدارة بمفهومها التقليدي إلي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، بعد تحديد الأهداف بوضوح و دقة واختيار السياسات والاستراتيجيات للاسترشاد بها في تطبيق و وضع الأهداف موضع التنفيذ، ثم تتوالي المهام والممارسات الإدارية بقصد التأكد من إتباع الخطط والسياسات الموضوعة علي مدار الوقت، ولا يمثل ذلك صعوبة رغم التعرف على المشكلات الفنية والإنسانية المستمرة بحكم استمرارية العمل ، ولكن تأتي الصعوبة وتظهر وتتبلور من المشاكل في إدارة التغيير نفسها ، عندما تضع الإدارة أهداف جديدة،وتستحدث طرق وأساليب و وسائل جديدة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ ، أو تضطر الإدارة إلي تغيير التطبيقات قبل الانتهاء منها بحكم استمرارية حلقات التغيير المستمرة و النابعة من فلسفة إدارة التغيير القائمة علي حافز أو حوافز البحث عن الفرص موضع التغيير الدائم ، وإن كانت كل التغييرات ليست بمثابة فرص.

ويتضح من ذلك أن التغيير الفعال كمنهج تحكمه اعتبارات وعوامل معينة بقصد الاستفادة منه،وهو يختلف في ذلك عن أية قضية أخرى،حيث يحتاج إلي استمرارية المجهودات الخاصة به من أجل إدارته ليصبح بناءاً،وألا أصبح هداماً إذا ترك العنان له ليدير نفسه بنفسه،كما هو الوضع بالنسبة لموضوعات الممارسات الإدارية الأخرى و المعتمدة علي سياسات واستراتيجيات مكتوبة، وتوجيهات لإنجاز العمل من خلال الآخرين .

مهارات قائد التغيير

تمثل القدرة علي التكييف السريع مع توافر إمكانيات الارتقاء والنمو الذاتي بيت القصيد من أجل الحياة و من أجل العمل ومن أجل حسن التفاعل ومعايشة واقعنا الحالي وعالم المستقبل القريب.

ومن يرغب من القادة التمسك بنمط الحياة الإدارية الجديد عليه الأخذ بالاعتبارين التاليتين :

أ- تبني استعداد معين تجاه العمل من شأنه التخفيف من حدة مفاجآت المستقبل مع التأكيد على اعتبار عنصر المخاطرة .

ب- اكتساب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير .

ويرتبط الاعتباران الموضحان أعلاه ببعضهما،لعلاقة الاعتمادية فلا فائدة في المهارات بدون استعداد ، وإذا توافرت بدون مهارات فتلك ظاهرة خطيرة و ربما تؤدي بصاحبها في النهاية إلي الفصل الوظيفي ، ومن ثم يجب أن يسير الاستعداد جنباً إلي جنب مع المهارات .

ومن خلال العلاقة الاعتمادية بين الاعتبارين السابقين ، يمكننا استخلاص سمات وصفات، تمثيل مهارات تعرف بمهارات قائد التغيير و هي:

- القدرة علي الحركة و التحرك السريع وحسن التصرف .
- القدرة علي الأخذ بزمام المبادرة والبدء السريع .
- عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص .
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل .
- توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة والقدرة علي إنجاز المهام.
- التمتع بالبراعة السلوكية ، كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة .
- الميل إلي تحديد التوقعات بوضوح.
- عدم تجاهل ردود الأفعال ، وشكاوي العاملين.
- الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت والمال والجهد .
- القدرة علي ممارسة معالجات التغيير نفسه.
- حسن تخطيط مجهودات التغيرات ، مع ربطها بالنتائج ومتابعة تنفيذ النتائج.
- الاهتمام بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف .
- الأخذ بدواعي الفعل ، أكثر من دواعي القول .
- القدرة علي التأثير الفعال في المنظمة.
- القدرة علي مزاولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية.

- حسن استقبال الأفكار الجديدة والتفاعل معها.
- حسن معالجة المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التغيير.
- تبني منطق العمل وفق فرق العمل وتطبيقات.
- القدرة علي الإقناع ، وكسب المساندة ، وتعضيد الآخرين.
- تبني منطق التحفيز، و القدرة على ابتكار الأساليب التحفيزية ، وإعلان مظاهر النجاح دون مغالاة.

مهارات القائد الإداري أثناء عملية التغيير

أ- مهارات التعامل مع مؤيدي التغيير

كثيراً من الذين تناولوا موضوع التغيير وجهوا اهتمامهم إلي المقاومة أو المقاومين والرافضين لعملية التغيير ، ولكنهم لم يعطوا نفس الاهتمام إلي فئة أخرى لا تقل أهمية عن فئة المقاومة و هي فئة المؤيدين والمتحمسين والراغبين والداعمين لعملية التغيير .

تعتبر الفئة المؤيدة للتغيير هي امتداد استراتيجي لقادة التغيير ، كما أنها عامل مساعد لتثبيت قادة التغيير والقائمين عليه،وهي العين التي يبصرون بها والأذن التي يسمعون بها،إنهم أداة للضغط التي يتم بها مجابهة المقاومين للتغيير أو الذين يسعون لتمييعه.

بالإضافة لما سبق ذكره فإن الفئة المؤيدة للتغيير إذا لم يتم الاستفادة منها واستثمارها و رسم الأدوار المناسبة لها فإنه قد يتم استخدامها لمقاومة التغيير و في ذلك خسارة كبيرة لإدارة التغيير.

من هذا المنطلق نشير إلي بعض المهارات التي يجب على القائد الإداري أن يتبعها في تعامله مع المؤيدين واستثمارهم لصالح عملية التغيير، ومن هذه المهارات هي:

1- القرب من المؤيدين والحرص علي تقوية العلاقة معهم ، وعدم الاكتفاء بالعلاقة الرسمية والوظيفية و العمل على تقوية العلاقة الاجتماعية غير الرسمية.
2- تزويد المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بعملية التغيير، والدافعة لها حيث تشكل المعرفة بعداً إيجابياً في تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغيير.

3- إشراك المؤيدين في عملية التغيير و لو بنشاطات صغيرة ، و ذلك يؤدي إلى الحفاظ و عدم هدر أي طاقة مؤيدة ، بل تسخير كل الجهود لخدمة عملية التغيير.

4- العمل على الحفاظ على قناعة المؤيدين بالتغيير،و ذلك بمتابعة سلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمة .

5- إشراك المؤيدين في الحوار والنقاش ، والإكثار من مشاورتهم فيما يتعلق بعملية التغيير ، مما يؤدي إلى استمرار تأييدهم ، والحفاظ على ارتباطهم بمشروع التغيير وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه .

6- الحرص على توسيع مدارك المؤيدين،وتوعيتهم بأساليب المقاومة وألاعيبها ومن ثم القيام بإرشادهم إلى أفضل الطرق لمقاومة المقاومة.

7- حفز المؤيدين و إشعال حماسهم للتغيير من وقت لآخر ، فكما أن القناعة تتغير كذلك الحماسة لا تبقي علي حال واحد.

8- تزويد المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداحضة لشبهات المقاومة ، فإن ذلك يشكل قوة للمؤيدين وحفظاً لهم من فتن وألاعيب المقاومة.

9- دفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم ومحاولة إقناعهم بمشروع التغيير فإنهم (أي المؤيدين) إن وقفوا هذا الموقف فإن التزاماً أدبيا ومعنويا سوف يتولد لديهم تجاه هذا مشروع التغيير .

10-عدم إهمال آراء و مقترحات المؤيدين أو استهجانها ، وإذا لم يكن القائد الإداري مقتنعاً بهذه الآراء ، فيجب الحرص على إقناعهم بالصواب وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث تخدم ما يظنه الصواب في مشروع التغيير .

11- قيادة المؤيدين و عدم السماح لهم بقيادة أنفسهم ، فإن التغيير لا يتأتى بالحماس فحسب وإنما يتطلب (بالإضافة إلي الحماس) حكمة وعلماً ودراية وحجة وتخطيطاً وذكاء وصبراً وغيرها من المهارات والقدرات التي يفقدها كثير من المؤيدين التي تقودها العاطفة لا العقل.

12- مخاطبة المؤيدين علي قدر عقولهم ، لأن المؤيدين أصناف اللون ، منهم من تقوده العاطفة ، ومنهم من يوجهه الهوى ، ومنهم من لا يسمع إلا للعقل والدليل ومنهم من يقبل التغيير و تقليداً للآخرين ، ومنهم .. الخ.

13- تدريب بعض المؤيدين علي بعض المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير عند الحاجة.

14- اختيار بعض المؤيدين واستشارتهم ببعض الأمور الخاصة بطبيعة عمل المنظمة .

15-عدم الوثوق بسرعة بالجماهير المؤيدة ، فإنهم سرعان ما تتراجع إذا هددت في أرزاقها ومعيشتها ، لذلك يجب الحرص على عدم تكليفهم بما لا تطيقون ، و عدم تحميلهم ما لا تستطيعون .

16- الإدراك بأن غالب المؤيدين أنما يؤيدون التغيير لأنه يحقق لهم بعض المكاسب (العاجلة أو الآجله) وفي نفس الوقت لا يهدر هذا التغيير أمنهم وأرزاقهم ومعايشتهم ، لذلك يجب الحرص على توضيح المكاسب التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين ، وفي الوقت ذاته يجب الإكثار من تطمينهم وإزالة الخوف عن نفوسهم .

ب- مهارات التعامل مع المحايدين اتجاه التغيير

ثمة فئة من المتأثرين بعملية التغيير لا يسلط عليها الضوء غالباً رغم أهميتها ، ألا وهي الفئة المحايدة . ونقصد بالفئة المحايدة هم أولئك الأفراد الذين لم يشكلوا رأياً أو يتخذوا موقفاً إيجابياً أو سلبياً تجاه عملية التغيير .

وهذه الفئة تحتاج إلي رعاية خاصة حتى يتم تجبيرها لصالح عملية التغيير ، حتى لا يتم تجييرها ضد مشروع التغيير ، لذلك على القائد الإداري العمل على التالي :

- الاقتراب من المحايدين والتعامل معهم بشكل ايجابي .
- إظهار أخطاء الوضع القائم وسلبياته .
- تزويد المحايدين بالمعلومات الإيجابية عن عملية التغيير.
- الإشارة إلي المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عند المشاركة بعملية التغيير.

- محاورة المحايدين والسعي إلى إقناعهم بالتغيير و إزالة الشبهات العالقة في أذهانهم.
- الاستفادة من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير علي المحايدين .
- مراقبة تصرفات المقاومة تجاه المحايدين، والحرص علي إبطال مفعولهم .
- التشاور مع المحايدين ، والاستماع إلي آرائهم ، ومحاولة تضمينها مشروع التغيير.
- التدرج في تغيير المحايدين ، و ربطهم في تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير .

....

ملخص الوحدة السابعة

- إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة .

- المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها .

- التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة .

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة ، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز القيادة .

- القدرة على بناء الثقة بين العاملين .
- القدرة والشعور بالانتماء
- مفهوم الكل شريك
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

مراجع الوحدة السابعة

- جمال عبد العال: إدارة التغيير، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2006.
- جمال محمد شحاتة: الجودة: مفهومها، إدارتها، فوائد وعوائق تطبيقها، كلية التربية بالمنيا، جامعة المنيا، 2005.
- عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري. عمان: دار الفكر للنشر،1995.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد،2004.
- عبد الكريم يحيى بورويقات ،التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،2004.

كريم فريحة،التغير التنظيمي،أبعاده واستراتيجياته،الجندول، السنة3،العدد 2006،28

- ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران،1997.
- علي محمد عبد الوهاب ، التغيير مناهجه- مقوماته- خطواته- مقاومته المؤتمر السنوي الأول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، ذكر في د .سعيد يس عامر ، الإدارة في ظلال التغيير، دار الإرادة للطباعة ،1996 .
- فيليب أتكنسون, التغير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، بميك 1996.
- مصطفى عشوي ،أسس علم النفس التنظيمي،الجزائر،المؤسّسة الوطنيّة للكتاب،1992
- عبد الله مداري الحربي، مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة،2001.
- سميث، دوجلاس ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء! كيف ؟ المبادئ الاستراتيجيات، الرؤى، عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع،2001.
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية،2006.

....

تمارين الوحدة السابعة

أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

هناك خمسة أبعاد التغيير في المنظمات المعاصرة هي :

أ – ....

ب – ....

ج – ....

د– ....

هـ– ....

هناك خمسة مناهج للتعامل مع مقاومة التغيير هي:

أ– ....

ب – ....

ج – ....

د– ....

هـ – ....

المهارات الأساسية للقائد الإداري أثناء عملية التغيير هي:

أ – ....

ب – ....

....

الوحدة الثامنة

القيادة الإدارية و عملية اتخاذ القرار

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

- يكون فكرة واضحة عن مفهوم القرار
- يمتلك فهما واضحاً لمفهوم عملية صنع القرار
- يتعرف على الخطوات العملية لصنع القرار
- يدرك مبدأ المشاركة في صنع القرار
- يتعرف على العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات
- يمتلك تفاصيل عن آلية المشاركة في صنع القرارات
- يتعرف على أنواع القرارات

العناصر

- مدخل إلى مفهوم القرار
- مفهوم عملية صنع القرار
- الخطوات العملية لصنع القرار
- مفهوم المشاركة في صنع القرار
- العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات
- صور وأساليب المشاركة في صنع القرارات
- أنواع القرارات

الوحدة الثامنة

القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار

مدخل إلى مفهوم القرار

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة.

وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر (المجتمعي) في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث ، و لا بد من الإشارة إلى أن ثمة فرق بين كل من عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟!

تعني كلمة قرار البت النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية ، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه " مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله".

لقد ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم " القرار" منها :

- القرار هو " الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين".
- القرار هو مسار " فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".
- القرار هو " منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرًا ويحقق نتيجة ".
- القرار هو " تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو تجاه موقف معين يتطلب ذلك"

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل – ومن وجهة نظر "لاندبرج" يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

من ذلك يتضح أن جوهر تعريف القرار يتمثل احتوائه على النقاط التالية في:

- أهداف محددة واضحة في ذهن متخذ القرار.
- أسس ومعايير محددة تستخدم كحاكم على جودة البديل.
- بدائل محتملة أو متنازعة أمام متخذ القرار, لكل منها خصائصها.
- أدوات و أساليب لتطبيق الأسس والمعايير, للمفاضلة بين البدائل على ضوء الأهداف.
- اختيار البديل الذي يمكن أن يوفق بين كافة العناصر المستهدفة.
- يصعب أن يتوفر البديل الذي يتصف بالكمال ومن ثم يكون هناك بديل أفضل وليس بديل أمثل.

- إن عملية المقارنة والمفاضلة يصعب أن تقوم كلية على أسس مادية اقتصادية ملموسة، وإنما هناك اعتبارات سياسية واجتماعية وسلوكية يحكمها التقدير الشخصي في معظم الأحوال.

و بصفة عامة، يمارس المدير عملية اتخاذ القرارات في جميع وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) من جانب، وفى جميع وظائف المنظمة (تسويق إنتاج- تمويل- أفراد...إلخ) من جانب آخر.

أما عملية اتخاذ القرار فهي" اختيار بديل من بين عدد من البدائل لحل مشكلة ما ، وتمر هذه العملية بعدد من المراحل منها : وجود مشكلة ، البحث عن حل لتلك المشكلة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ثم وضع عدد من البدائل وبالتالي اختيار الأنسب من بينها".

و في تعريف آخر فإن عملية صنع القرار هي " سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين ".

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب و إنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية..الخ.

ويرى "طومسون" و "تودين" أنه إذا كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في "صنع القرارات" إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار".

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول الى حل أمثل.

- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.
- أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

مفهوم عملية صنع القرار

تعد عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة العامة والخاصة وهي ليست مستقلة عن نطاق الإدارة وإنما تعتبر وسيلة أو أداة أساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة التي ذكرت سابقاً ، وعليه فإن عملية صنع القرار تتطلب وجود أكثر من طريقة في كل موقف لمواجهة مشكلة معينة، ويطلق على هذه الطرق اسم "البدائل" وهي شرط أساسي لاتخاذ أو صنع القرار.

و هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرارات لمواجهة موقف معين الأمر الذي يتطلب من الشخص اختيار أحد البدائل المتوفرة لديه، أي أن تكون هناك

مشكلة إدارية تستدعي البحث عن حل لها ،وأن تكون هناك حلول متعددة تطرح للنقاش، ويتم دراستها وتصميمها حتى يتم التوصل إلى الحل الأكثر ملائمة والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة وأكبر عائد .

ويؤكد العلماء المختصون في مجال الإدارة بأن مفهوم عملية صنع القرارات لا تتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مراحل لاحقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات يشتمل على عمليات متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف .

الخطوات العملية لصنع القرار

هناك العديد من التشابكات بين الخطوات أو المراحل التي يجب على صانع القرارات اتخاذها وبين خطوات حل المشكلات، وقد تتطابق في بعض الأحيان وبالتالي تكون هناك علاقة تكاملية بين عمليتي صنع القرارات وحل المشكلات ويتضمن ذلك ثلاثة مراحل أساسية ، ولكل مرحلة خطوتان فرعيتان وهي كما يلي :

١ – **مرحلة جمع المعلومات** وتتضمن :

- تحديد المشكلة والهدف.
- اقتراح البدائل الممكنة.

٢ – **المقارنة والاختيار** وتتضمن:

- مقارنة البدائل وتقويمها.
- اختيار البديل المناسب.

٣ – **التنفيذ والتقويم والمتابعة** وتتضمن:

- تنفيذ الأمر الذي تم اختياره.
- رقابة التنفيذ والتقويم والمتابعة.

و تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة مفتاحًا لبقية المراحل، لأن التشخيص الخاطئ للمشكلة سيؤدي إلى قرار خاطئ ، كذلك لابد من اتفاق وجهات النظر حول ماهية المشكلة التي يجب حلها. لأن وجود أي نزاع خارجي أو اختلاف داخلي سيلقي بظلاله السالبة على التحليل المنطقي في الخطوات التالية . وإذا تمكن المشاركون من التوصل إلى تعريف خاص بالمشكلة فإنهم بذلك يكونوا قد اجتازوا مسافة كبيرة نحو بلوغ الحل ، ولكن رغم أهمية هذه المرحلة إلا أن هناك من يمر عليها مروراً سريعًا بسبب الاستعجال بغية التوصل إلى حل وقد
يؤدي ذلك إلى إغفال أحد جوانب المشكلة أو معالجة أعراضها.

و تعتبر مرحلة تحليل المشكلة عامل أساسي في ترشيد استهلاك الثروات، وتقليل الأخطاء والأخطار التي تنجم عن عملية صنع القرارات ، ولكي نتحرى الدقة والسلامة لهذه المرحلة فلابد لنا من إتباع الخطوات التالية:

١ – تصنيف المشكلة وتبويبها:أي تحديد نوعها، وطبيعتها، وحجمها، ومدى تعقدها، ونوعية الحل الأمثل لمواجهتها.

٢ – تحديد المعلومات والبيانات المراد تحليلها ومصادرها: ولا بد أن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة أو محايدة وحيوية وشاملة ، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وأن تكون من مصادر موثوق بها.

٣ – مرحلة البحث عن البدائل: وتتمثل هذه المرحلة في إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة والتي قد تكون متعددة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الصعبة والدقيقة وقبل إيجاد الحلول لابد من توفر البدائل لأن اتخاذ أي قرار فعال لحل مشكلة معينة يتطلب إيجاد البدائل المتاحة حتى لا يلجأ صانع ا لقرار إلى اختيار أول حل أمامه.

٤ – مرحلة تقييم البدائل: وتكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تمثل المحك الدقيق للمهارات التي يمتلكها صانع ا لقرار ومتخذه وهي مرحلة فكرية صعبة وتظهر ما يملكه متخذ القرار من احتمالات موضوعية وشخصية.

٥ – مرحلة متابعة تنفيذ القرار:

تتطلب عملية تنفيذ ا لقرار أن يكون الأفراد الموكل إليهم تنفيذ القرار على معرفة وإلمام بالخطوات اللازمة لتنفيذه ومتابعته حتى يتم التأكد بأن التنفيذ يسير بالصورة المطلوبة ويسير نحو تحقيق الأهداف المرجوة .

ولكي يتم تنفيذ القرار بنجاح بقدر الإمكان هناك مجموعة من الخطوات لابد من إتباعها وهي :

- معرفة كل فرد المهمة الموكلة إليه.
- التزام الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ.
- وضع نظام للمتابعة والرقابة.
- التأكد من جمع كافة البيانات اللازمة.
- تحديد الخطط البديلة لمواجهة كافة المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل وما يمكن عمله لتفادي هذه المشاكل
- و بناءً على ما سبق يمكننا القول أن مفهوم صنع ا لقرار يشمل جميع الإجراءات والسياسات الروتينية منها والطارئة التي تتخذها القيادات الإدارية العليا والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة وموظفيها وبيئة عملها.

مفهوم المشاركة في صنع القرار:

تعرف المشاركة بأنها" اندماج الأفراد عقليًا وعاطفيًا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسئوليات المنوطة بها".ورغم تعدد تعاريف المشاركة إلا أنها تتفق في مجملها على إسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات.

ولتحديد نطاق المشاركة وحدودها في صنع القرارات ، فإن هناك اتجاهين ظهرا عند كتاب الإدارة وعلماءها وهما:

أ – الاتجاه التقليدي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط بنوعية ا لقرار المراد اتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الإستراتيجية مثلا تقتصر عملية اتخاذها على القيادات العليا، في حين تترك عملية صنع القرارات العادية والروتينية على المستويات الأخرى وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها.

لكن هناك انتقادات توجه إلى هذا الاتجاه بالنسبة لصعوبة تطبيقه عمليًا، لأن هناك شروط لابد من تحقيقها عند العمل بهذا الرأي، مثل أن يلتزم كل عضو في التنظيم بدوره المحدد وبنطاق اختصاصاته الرسمية، حيث يفترض عدم صنع الإدارة العليا لأي قرار روتيني وعدم صنع المرؤوسين لأي قرارات استراتيجي.

إضافة إلى ذلك يتطلب تطبيق هذا الاتجاه وجود وسائل دقيقة يستخدمها المديرون للتمييز بين المشكلات التي تحتاج إلى قرارات إستراتيجية ، والمشكلات التي تحتاج إلى قرارات روتينية.

ب – الاتجاه الحديث :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسح المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعنيها القرارات خارج المنظمة أو التنظيم، ويقيم أنصار هذا الاتجاه المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى إشراك كل من

يعنيهم أمر القرارات . إلا أن هناك عدة عوامل تتوقف عليها إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية من الناحية العملية من أهمها ، نوعية القرارات المراد صنعها، ومدى أهميتها ، هذا بالإضافة إلى عامل الوقت والتكلفة لأن تحقيق المشاركة الفعالة يتطلب مزيدًا من الوقت والمال والجهد ، هذا فضلا عما يتعرض له صنع القرارات من ضغوطات ومدى ما تحدثه هذه الضغوطات من آثار نفسية سيئة.

إلاَّ أنه من الملاحظ أن معظم المديرين يميلون إلى الإنفراد في اتخاذ القرارات بالرغم من أنهم يحاولون في بعض الأحيان إضفاء الصبغة الجماعية على صنعها.

ومن سلبيات هذا النهج الفردي في صنع القرارات أنه يفقد الإدارة الجماعية فاعليتها لأن المرؤوسين سيعتادون على التسليم بصحة آراء رؤسائهم حتى ولو كانت خاطئة ويعملون على استرضاء هؤلاء الرؤساء وبالتالي لا تنمو عندهم الشخصية القيادية ويسعى كل منهم إلى فرض آرائه على الموظف الأقل منه درجة وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انعدام الثقة بين جميع المستويات بعضها البعض .

العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات:

هناك مجموعة من العوامل المتشابكة التي تتأثر بها عملية صنع القرارات والتي يمكن تقسيمها إلى:

1- العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للشخص الذي يصنع القرارات.

2- العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتم اتخاذ القرارات في إطارها.

3- العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

كما أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية صنع القرار واتخاذه وتتدخل في سلوك صانعي القرارات وتتمثل هذه العوامل في التالي:

1- العامل السياسي:

تتأثر عملية صنع القرارات بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي ا لقرار، أو توجيه القرار حتى يأتي أو يكون متسقًا مع فلسفة النظام، كما يعد الارتباط بين الإدارة والسياسة دافعًا للإنجاز وحسن اتخاذ ا لقرار مع الابتكار ، وبالتالي فإن المدير الذي يتمتع بثقة ومساندة القيادة السياسية يكون أكثر انطلاقا وإنجازًا وأكثر استعدادًا لاتخاذ القرار الصعب وتحمل مسئوليته ويكون جل اهتمامه هو تحقيق الهدف المنشود ولا يخشى النيل منه أو التشكيك فيه.

2- العامل الاقتصادي

وهنا لابد أن تكون القرارات منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي السائد ، إضافة إلى المستويات الاقتصادية السائد ة، كذلك تعتمد عملية صنع القرارات على توفير الإعتمادات اللازمة حيث أن تنمية البدائل وتقويمها وتنفيذها تحتاج أساسًا إلى اعتمادات مالية محددة.

3- العوامل الاجتماعية

يقصد بها البيئة الاجتماعية التي يتم فيها صنع القرارات، أو التأثير المتبادل بين صانع ا لقرار وأفراد المنظمة والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، الرسمية منها وغير الرسمية ومن هذه العوامل الاجتماعية:

1- عامل المرؤوسين : لابد أن يدرك صانعوا القرارات أن القرارات التي يتم اتخاذها لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين فهؤلاء المرؤوسين ليسوا تابعين فقط لصانع القرارات، وإنما يحددون أيضًا نطاق السلطة التي يتمتع بها صانع القرارات.

2- الزملاء : يعتبر الشخص الذي يقوم أو يتولى عملية صنع القرارات عضوًا في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة، وبالتالي إذا لم يكن ا لقرار مستندًا إلى القيم والمعتقدات ومراعيًا لمصالح الزملاء فإنه سيواجه بمشكلات.

3- البيئة الخارجية : يتأثر صانع القرارات بالوقت المتاح، وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين في تحقيق أفضل النتائج.

4- الخبراء والمستشارون : يتميز هؤلاء بالخبرة والمهارات الفنية ، فهم الذين يتولون عملية دراسة المشكلات وإجراء البحوث والتجارب وجمع البيانات والمعلومات التي يمكن أن يستفاد منها في اتخاذ القرارات، فهؤلاء الخبراء والمستشارون هم الذين يقومون بتقديم المشورة وطرح الآراء التي تفيد متخذ القرار وله الحق في الأخذ بها أو رفضها.

5- نطاق الإشراف : يقصد به عدد المرؤوسين الذين للمدير إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة به، ومدى العلاقة المباشرة بين المدير ومرؤوسيه وكيف يمكن توظيف هذه العلاقة في أداء العمل بصورة فاعلة ، وبالتالي فإن ضيق نطاق الإشراف يساعد أو يزيد من سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه الأمر الذي يؤدي إلى سرعة صناعة القرار.

5- عامل القيم والأحكام الشخصية : يتألف البناء الاجتماعي من العلاقات الاجتماعية التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستمرارية، والتي تتبلور في وحدات هي النظم الاجتماعية التي تعرف بأنها " عبارة عن القواعد والمعايير والمعتقدات والقيم الاجتماعية التي تتضمن إخراج قواعد ومعايير النظام إلى حيز التطبيق ، وبناء عليه تعتبر المعتقدات والقيم من المكونات الأساسية للنظام الاجتماعي بل إن نسق القيم الاجتماعية والمعتقدات يعتبر جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه.

صور وأساليب المشاركة في صنع القرارات:

لقد أدت التطورات الحديثة في الإدارة إلى تعقيد المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين، وبالتالي صار من الصعب على المدير أن يواجه هذه المشكلات لوحده أو منفردًا مهما كانت قدرته ومعرفته وتجربته ، والتي تمكنه من الإحاطة بكل جوانب المشكلة وإبعادها وكيفية إيجاد الحلول لها، ويمكن التمييز بين أسلوبين من أساليب المشاركة في صنع القرارات :

1- الأساليب العادية وتشمل على :

أ- نظم الاقتراحات : هي من أبسط أشكال المشاركة وغير مكلفة ولا تحتاج إلى درجة عالية من التنظيم وتعتمد فعاليتها بالدرجة الأساسية على مدى الجدية التي تنظر بها الإدارة إلى هذه النظم.

ب- الاجتماعات : وهي من أهم أساليب صنع ا لقرار بالمشاركة الجماعية علاوة إلى كونها إحدى أساليب الاتصال المهمة في المنظمة والتي من خلالها يتم تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج ويستطيع كل عضو في المنظمة من معرفة ما يجري بداخل المنظمة من نشاط وأعمال وتمكنهم من الاندماج في جو العمل ومناخ المنظمة، وعمومًا تعد طريقة الاجتماعات من أعلى مراتب القيادة الجماعية، لأنه من خلال هذه الاجتماعات يستطيع أي فرد إبداء رأيه، ويعطى فرصة متكافئة في التصويت عليه وهذا لا يعني خلو هذا الأسلوب من العيوب مثل سيطرة عدد محدود من الأشخاص على الاجتماع وتوجيهه اتجاه منحى معين قد لا يتصف بسداد الرأي.

ج- اللجان : هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، وتحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، وتعرف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والمهام ويتم اختيار هؤلاء الأشخاص رسميًا من قبل الإدارة ليقوموا بالنظر في مشكلة معينة وصنع قرارات لحلها ، أو جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها.

د- المجالس : هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة إذ تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، وهناك اختلافات بين اللجان والمجالس منها:

- أن المجلس يشكل مستوى إداريًا عاليًا مثل مجلس الإدارة في المؤسسات والشركات.
- يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالعموم والشمولية حيث يقوم بإصدار القرارات التي تتصل في الغالب بالسياسات العامة والرئيسية والخطط الإستراتجية وكثيرًا ما تكون قرارات المجلس على هيئة توصيات أو اقتراحات أما اللجنة فإنما تختص بأمور عادية.

هـ – المقابلة الشخصية : تتمثل هذه المقابلة في دعوة الرئيس مرؤوسيه أو زملائه في العمل لمقابلته من أجل التباحث أو النقاش حول مشكلة معينة أو في بعض الأحيان قد يقوم الرئيس بنفسه بإجراء زيارة لبعض الموظفين في مكاتبهم حتى يضفي على الموضوع المراد اتخاذ القرارات بشأنه أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تعطى مجالاً للخروج عن الموضوع المعروض للبحث والدراسة، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتًا طويلا مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا ، لكن من عيوبها أنها لا تحقق المشاركة الجماعية بطريقة فعالة لأنها لا تمنح المجتمعين فرصة إبداء الرأي حول الموضوع.

و لضمان نجاح هذه الطريقة لابد أن يتم التخطيط لها بصورة مسبقة وأن يتم تحديد الوقت والمكان الذي سيعقد فيه الاجتماع، وأن يكون ملائمًا لهذه المهمة ، كذلك يجب على المدير أن يتفرغ لهذه المقابلة وأن يتحلى ببعض السمات أو الخصائص أثناء المقابلة كالتحدث باهتمام واتزان، والاستماع والإنصات للطرف الآخر بكل اهتمام.

و– الاتصال الهاتفي: يلجأ الأفراد إلى استخدام هذه الطريقة إذا كانت هناك مشكلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع بالآراء، أو قد يكون الأفراد المنوط بهم إيجاد الحل لهذه المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة وبالتالي يصعب حضورهم جميعًا في مكان واحد ، أو قد يرى مدير المنظمة أو المؤسسة أن عقد الاجتماع قد يضيع الوقت خاصة في ظل الظروف التي تمر بها المنظمة والتي شهدت ظهور المشكلة ،إضافة إلى ذلك قد يكلف عقد الاجتماع نفقات لا تستطيع المنظمة تحملها وبالتالي يتم الاستعاضة عن المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشعر الشخص المتصل به بمقدار أهميته عند المدير وقربه منه، كذلك تتيح هذه الطريقة فرصة أوسع لتبادل الحديث بغير مقاطعة، كما أنها تظهر العجلة واللهفة في الحديث خصوصًا إذا كان مهمًا وعاجلا في موضوعه ، لكن من المثالب التي تؤخذ على هذه الطريقة، أنها تظهر عدم اهتمام المدير بالمسألة المراد بحثها وبالتالي يلجأ إلى استخدام الهاتف.

ولنجاح طريقة الاتصال الهاتفي ينبغي أن يكون الحديث واضحًا من حيث تحديد المسألة المراد نقاشها والنشاط التي يجب التطرق إليه أثناء المهاتفة .كذلك يمكن الاستفادة من التطور التقني والاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء كانت مسموعة أو مرئية في إجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام أو مديري الوحدات والإدارات في آن واحد وكل داخل مكتبه.

ز- **المذكرات:** يتم استخدام المذكرات من قبل المدراء إذا أرادوا الاستعانة بآراء مرؤوسيهم لصنع قرار معين، وبالتالي قد يطلبون من مرؤوسيهم بعض
الاستفسارات والتي يجب توضيحها من خلال المذكرات الكتابية ، وفي هذه الحالة قد تساعدهم هذه المذكرات في التوصل إلى القرارات الحكيمة متى ما أعطيت الفرصة الكافية للمرؤوسين حتى يتمكنوا من الإجابة بصورة كاملة على الاستفسارات المطلوبة منهم.

ومن عيوب طريقة المذكرات أنها طريقة بطيئة للحصول على المشاركة الجماعية ولا يتمكن الأفراد مناقشة الموضوع بصورة جماعية فيما بينهم . وهناك أشياء لابد من مراعاتها عند كتابة أو إعداد المذكرات منها أنه يجب أن يتم تحرير المذكرة بلغة وأسلوب يفهمه الطرف الآخر ويستحسن أن تعزز الرسالة الكتابية بشرح شفهي أو هاتفي ما أمكن حتى لا يكون هناك سوء فهم لمضمونها.

المعوقات التي تواجه عملية صنع القرار

هناك عددًا من المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات والتي تحول دون أدائها على الوجه الأكمل ، وهذا ما يؤثر بدوره على الإدارة، ويمكن تلخيص هذه المعوقات في التالي:

- كثيرًا ما تطغى الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية والتي تؤدي إلى عدم الالتزام أو التحلي بالموضوعية في صنع القرارات.
- تؤثر الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية صنع القرارات.
- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات التي تطبقها أو تعمل بها المؤسسات فمعظم هذه اللوائح قد تمت صياغتها في ظروف معينة كانت مناسبة في

وقتها لكنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي تطرأ من وقت لأخر، إضافة إلى ذلك هناك تغيير مستمر للتعليمات واللوائح في بعض المؤسسات.

- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات.
- المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية صنع القرارات وهذا ما ينعكس سلبًا على القيادات الإدارية الوسطى والموظفين لأنه يؤدي إلى إضعاف روح المسؤولية لديهم.
- نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظهما وتنسيقها، بالإضافة إلى تعدد الجهات الرسمية التي قد تشترك في عملية صنع ا لقرار الواحد . وكذلك بطء الإجراءات وتفقدها والازدواجية والتضارب في القرارات المتخذة من قبل الدوائر المتقاربة في الاختصاص وضعف الوعي التخطيطي.
- عدم وجود فهم شامل وعميق للأمور التي يجب أن يتخذ القرار بشأنها.
- ضعف قدرة صانع القرارات على إستشراق المستقبل، وليس فقط اعتبار ما يتصل بالقرارات مباشرة.
- قلة كفاءة صانع القرارات فيما يتعلق بالمؤهل والتخصص في مجال التدبير الإداري.
- ضعف قدرة صانع القرارات على الابتكار والمبادأة والتصرف بأسلوب سليم، وعدم قدرته على تحمل المسؤولية وتقبل النقد والمحاسبة.
- ضعف أو قلة خبرة المساعدين الذين تتم الاستعانة بهم في صنع القرارات.
- النقص في عدد الموظفين وهذا قد يعيق تنفيذ القرارات ، وعدم وضوح الأهداف والرسائل التي من أجلها تم إنشاء المؤسسة أو الشركة وغيرها.

كذلك تؤثر العوامل التي تتعلق بالمعلومات، ونقص الخبرة والمعرفة والعوامل الشخصية في عملية اتخاذ القرارات . إضافة إلى ذلك تعد الخلافات الفردية بين صانعي القرار من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرارات لأن الأفراد يختلفون في قيمهم الشخصية واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم وبالتالي يؤثر هذا الاختلاف على درجة إدراك الفرد للمشكلة وعلى عملية تقويمهم للبدائل الممكنة لحل نفس المشكلة.

ومن العوامل المهمة التي تلعب دورًا كبيرًا في صنع القرارات " شخصية متخذ القرار " حيث يؤثر التكوين النفسي للفرد وخبراته السابقة سواء كانت خبرات ناجحة أو فاشلة، على نوعية القرارات المتخذ من قبله.

أنواع القرارات

تباينت وجهات النظر حول الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات وأنواعها ومن أهمها :

١ – تقسيم القرارات بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها: ويقصد بهذا التقسيم وجود حدين يمثل الحد الأول القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجود المنظمة وكيانها وأهدافها الرئيسية ، ويمثل الحد الثاني القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢ – تقسيم القرارات وفق معيار طبيعتها: هناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع ، وفي هذا النوع من القرارات يمكن أن تترك عملية صنع القرارات للإدارة التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر .وتتضمن القرارات النظامية أو التنظيمية القواعد العامة الملزمة والتي يتم تطبيقها من خلال عدد محدد من الأفراد، ومثال ذلك : اللوائح وتفويض الصلاحيات وتحديد أجهزة العمل وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

أما " القرارات الشخصية " فيقصد بها تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره شخصًا مسئولا عن التنظيم، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية.

٣ – تقسيم القرارات بحسب درجة إمكان جدولتها: هناك قرارات تعتبر روتينية، ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها، كذلك هناك قرارات لا يمكن جدولتها وفقًا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة وتستلزم تلك القرارات النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها، حيث تتخذ القرارات وفق الموقف المعين.

٤ – تقسيم القرارات بحسب محتواها من درجة التأكد: بالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات عامة ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة وتؤخذ قراراتها في إطار المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

ويمكن جدولة مثل هذه القرارات في إطار أنسب الاحتمالات، وأن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرارات بصدده والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف " بنظرية القرارات " والتي تدور أساسًا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥ – تقسيم القرارات بحسب الموضوع محل القرارات: ويكون هذا النوع من القرارات عبارة عن قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع الأولويات لبحثها، أيضًا قد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول للمشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخصصية ، كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف . وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات التي تم تحقيقها ومقارنتها بالأهداف المتوقع إنجازها.

٦ – تقسيم القرارات بحسب درجة التغيير المطلوبة: يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات وفقًا لطبيعة الموقف محل القرارات والآثار المترتبة عليه ،ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار لبعدين متقاطعين هما

– **البعد الأفقي** : ويتبني هذا البعد درجة التأثير التي يحدثها القرارات ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدنى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جديدة.

– **البعد الراسي** : ويتبني هذا البعد درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرارات والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها.

....

ملخص الوحدة الثامنة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة.

تنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في حاجة دارسي علم الإدارة إلى معرفة العلاقة بين مفهومي القيادة الإدارية و عملية اتخاذ القرار ،، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا الموضوع في مجتمع المنظمات بالنسبة للقادة الإداريين من مخططين أو منفذين في ظل تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث.

– ترتبط عملية اتخاذ القرارات في المنظمات بشكلٍ كبير بأنماط القيادات الإدارية التي تضعها وتُشرف على تنفيذها، ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار تتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة، من أهمها النمط القيادي في اتخاذ القرار الإداري والذي يعرف بأنه منهج القائد وأسلوبه عند اتخاذه للقرار أي مدى انفراده بصنع وإصدار القرار ومدى إيمانه بدرجة اشتراك المرؤوسين معه في المناقشة والتحليل واقتراح البدائل وتقيمها.

....

مراجع الوحدة الثامنة

- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مطابع الفردوق التجارية ،الرياض 1985 .
- احمد حسني،وإبراهيم درويش، المشكلة الإدارية و صناعة القرار، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب. 1995.
- احمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة،دار البلاغة للطباعة و النشر، جدة، 1999
- ناصر محمد العديلي، الرضاء الوظيفي،دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992 .
- نواف كنعان،اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2007
- خالد المومني،فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة علوم إنسانية، العدد 36،2008
- محمد عبد الفتاح ياغي،اتخاذ القرارات التنظيمية،ط ٣،ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن،2007
- عبد الناصر موسى، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار، بحوث وأوراق الملتقى الدولي –صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة الجمهورية الجزائرية،2009.
- إبراهيم عفيف مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية – جامعة النجاح، نابلس فلسطين، 2006.
- علي عباس،أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5 ، الأردن،عمان 2010.
- سيد أحمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري،الإسماعيلية،2005.

....

تمارين الوحدة الثامنة

أكتب ثلاث أفكار لكل مما يلي :

– المعوقات التي تواجه عملية صنع القرار

....

....

- -...

–العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات

....

....

....

–الخطوات العملية لصنع القرار

....

....

....

....

الوحدة التاسعة

القيم الإدارية و أخلاقيات العمل القيادي

الأهداف

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :

- يتعرف على مفهوم القيم الإدارية
- يتعرف على مكونات القيم الإدارية
- يميز بين كل مرحلة من مراحل تطور القيم الإدارية
- يتعرف مصادر القيم الإدارية
- يفهم وظائف القيم الإدارية
- يدرك خصائص القيم الإدارية
- يصنف القيم الإدارية
- يمتلك أساليب قياس القيم الإدارية
- يتعرف على علاقة القيم الاجتماعية والإدارية في السلوك
- يمتلك رؤية واضحة عن أخلاقيات الإدارة
- يتعرف على مراحل تطور أخلاقيات الإدارة

العناصر

- تعريف القيم الإدارية
- مكونات القيم الإدارية
- مراحل تطور القيم الإدارية
  - مرحلة القيم العقلانية
  - مرحلة القيم الإنسانية
  - مرحلة المواجهة
  - مرحلة الإجماع على الرأي
  - مرحلة الإدارة بالأهداف
  - مرحلة التطوير التنظيمي
  - المرحلة الواقعية.
- مصادر القيم الإدارية
- وظائف القيم الإدارية
- خصائص القيم الإدارية
- تصنيف القيم الإدارية
- أساليب قياس القيم الإدارية
- علاقة القيم الاجتماعية والإدارية في السلوك
- أخلاقيات الإدارة
- مراحل تطور أخلاقيات الإدارة

الوحدة التاسعة

القيم الإدارية و أخلاقيات العمل القيادي

تعريف القيم الإدارية

في البدء... لابد من القول أنه لا يوجد مجتمع مهما كان صغيرا أم كبيرا إلا ويمتلك قيما اجتماعية تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى . فهي – أي القيم – مجموعة المعايير أو الأحكام التي يكتسبها الأفراد نتيجة لتفاعلاتهم مع المواقف المختلفة بحيث تمكنهم من اختيار أهدافهم وتوجهاتهم في الحياة . فالقيم في إطار المجتمع هي أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ويتشربها الأفراد إلى درجة أنها تحدد وبشكل واضح مجالات تفكيرهم وحتى سلوكياتهم، والقيم بصورة عامة يمكن تعريفها بالقول أنها "اعتقادات عامة تحدد ما هو صواب أو خطأ وما هي الأشياء المحببة أو غير المحببة، المرفوضة أو المقبولة".

وترتبط القيم بكل من الاتجاهات والسلوك والشخصية بشكل كبير حتى أن البعض يحاول تعريف القيم من هذه الزاوية إذ أن الفرد يعبر عن اتجاهه حول موضوع معين ثم يتبع ذلك بتصرف أو عمل يعزز هذا الاتجاه ، فالقيم كما اشرنا قبل قليل هي معتقدات لما هو جدير بالرغبة ، تملي على الفرد مجموعة من الاتجاهات التي تتجسد القيم من خلالها .

ومن جهة أخرى نجد أن الارتباط بين القيم والشخصية وثيق ، فشخصية الفرد تعرف من خلال القيم التي يحملها ، كما أن النظام القيمي للفرد يدل على شخصيته ، حتى أننا نستطيع القول أن القيم واحدة من خصائص الفرد والشخصية . إذ أنه من الطبيعي أن يكون لكل شخصية قيمها الخاصة التي تتميز بها.

وطالما كان للمجتمع قيمه الخاصة التي يتناقلها الأفراد ويؤكدون عليها في تصرفاتهم المختلفة ، فإن للمنظمات قيمها الخاصة أيضا . إذ تشكل القيم التنظيمية جانبا هاما من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية . وهذه القيم إنما تعبر عن فكر الإدارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية.

تحتل القيم الإدارية أهمية كبيرة في تحديد الملامح الأساسية لسلوك العاملين في موقع العمل من حيث ممارستهم للأعمال واتخاذهم للقرارات ومعالجة مشاكلهم الإدارية التي يتعرضون لها في العمل.

أما بخصوص تعريف القيم الإدارية فشأنه شأن تعريف القيم بصورة عامة ، إذ تباينت وجهات نظر الباحثين والعلماء الإداريون في تعريفها:

– القيم الإدارية هي "مجموعة المبادئ المدونة أو غير المدونة والتي تأمر الفرد (الموظف) بالامتناع عن سلوكيات معينة تحت ظروف أو مواقف معينة ".

– القيم الإدارية هي "مجموعة القواعد و الأسس التي يجب على الموظف التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ، ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين" .

– القيم الإدارية هي" عبارة عن معتقدات ترتبط بأنماط السلوك المفضلة في العمل ".

وتلعب القيم الإدارية دورا أساسياً في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل ، حيث يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بمجموعة من هذه القيم:

- قيم اجتماعية (الأمانة – الإخلاص – الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ...الخ).
- قيم تنظيمية (الولاء – الشعور بالانتماء – الفعالية – الكفاءة ...الخ) .
- قيم مهنية (المهارة – التعاون ...الخ) .
- قيم شخصية (الخدمة والمساندة) .

مكونات القيم الإدارية

ترتبط قيم الأفراد بصورة عامة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهي مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب .

ويمكن التعرف على الأبعاد التي تتكون القيم منها فيما يلي :

1- البعد المعرفي : وهو ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعلومات ومفاهيم ومعارف ويعتبر " الاختيار" معيار هذا البعد لأن الفرد يختار بحرية القيمة من بين البدائل المختلفة ويتحمل مسؤولية اختياره والعواقب المترتبة على ذلك .

2-البعد الوجداني : وتعني الانفعالات التي يتأثر بها سلوك الفرد وميله في المواقف التي تنشط فيها القيم ويعتبر " التقدير " معيار هذا البعد .
3-البعد السلوكي : ويتضح في الكيفية التي يجب أن يسلكها الفرد عندما يتعرض لموقف معين ومعيار هذا البعد " الممارسة ".

مراحل تطور القيم الإدارية

تتميز القيم الاجتماعية بثباتها النسبي نظرا لارتباطها بثقافة المجتمع التي يكتسبها الإنسان جيلا بعد جيل ، إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتغير على المدى البعيد . ومن يتتبع تطور الحراك القيمي داخل المجتمع الواحد يمكنه رصد هذه الحقيقة بشكل واضح .

وعند الحديث عن القيم الإدارية نجدها هي الأخرى ثابتة نسبيا على مستوى المنظمة على الأقل ضمن إطار تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة . لكن هذا لا يعني أنها تتساوى في ثباتها أو قلة حراكها مع ما يجري في المجتمع الأكبر .

إن القيم الإدارية قيم مكتسبة تخضع للتطور الحاصل في المجالات الإدارية المختلفة العلمية منها والحياتية . ولقد تطورت هذه القيم بتطور المدارس الإدارية و تأثرت بالمبادئ التي قامت عليها هذه المدارس . ويمكن تجسيد هذا التطور عبر مراحل أساسية تعكس كلا منها تصورا معينا لهذه القيم .

المرحلة الأولى : مرحلة القيم العقلانية

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الإدارة التقليدية التي تزعمها كل من "فردريك تايلور" و"هنري فايول" و"ماكس فيبر". إذ ركز هؤلاء الرواد على مسالة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية وأهمية تثبتها في إطار العمل اليومي من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رحاب العمل الروتيني أو المتكرر .

وكان من جراء ذلك أن تم الاهتمام بالمنهج العلمي في الأداء ضمن معايير أداء محددة. وقد بذلت الإدارة جهودا عظيمة من اجل التأسيس للقيم الإدارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت ، والقيم المادية ، والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية.

المرحلة الثانية : مرحلة القيم الإنسانية

ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية ، وبرزت دراسات (هورثون) ، حيث شاعت القيم التي تعكس تأثير المشاعر والأحاسيس على الأداء والإنتاجية ، وكما شاعت أيضا قيم الاهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة والقيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي .

المرحلة الثالثة: (مرحلة المواجهة)

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية ، وسادت في هذه المرحلة قيم (الولاء بين العاملين واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل والبحث عن الذات).

المرحلة الرابعة : (مرحلة الإجماع على الرأي)

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية (X & Y) لـ(مكريجور) ، وشاعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة .

المرحلة الخامسة (مرحلة الإدارة بالأهداف)

في هذه المرحلة ظهرت قيم إدارية جديدة تدعو إلى الإدارة بالأهداف والتي نادى بها (بيتر داركر) ، حيث تقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين في جميع مضامين العملية الإدارية إضافة إلى تحديد الأهداف بصورة جماعية ضمن الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها ، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة .

المرحلة السادسة: (مرحلة التطوير التنظيمي)

لقد ظهرت في هذه المرحلة عمليات تطوير تنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة ، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي والاهتمام بظروف العمل واستخدام منهجية البحث العلمي .

المرحلة السابعة: (المرحلة الواقعية).

تعتبر هذه المرحلة مزيج المراحل السابقة للقيم الإدارية عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة وانتشار مصطلحات

ومفاهيم جديدة ، وسادت في هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للأصلح والاهتمام بالعمل الجاد واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية .

مصادر القيم الإدارية

هناك عدة مصادر للقيم الموجودة لدى الأفراد ومن أهمها ما يلي:

1- العائلة : يحصل الفرد على قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد عائلته وتشير نظرية (اريكسون) لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى علاقة الفرد القوية بأسرته وتبدأ هذه العلاقة أولا مع الأم وبعدها تتسع لتشمل الأب والأخوة والجيران والأصدقاء ، يكتسب الأفراد قيمهم من خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية ومن خلال الاتصال بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه ، وقد نجد أفراد يفضلون العيش في عزلة ضمن المجتمع .
2- التعاليم الدينية : يعتبر الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة مثل (النزاهة في العمل ، الاستقامة ، الطاعة ، الاعتدال ، إتقان العمل...الخ) .
3- الخبرات السابقة : خبرة الأشخاص ذات أهمية عظمى ، فالفقير الذي لم يذق يوما طعاما يشتهيه يستطيع أن يقدر قيمة الغنى لأنه عاش محروما منها ، كذلك الشخص الأمي فأنه يعطي قيمة عليا للتعليم الذي لم تسنح له فرصة الحصول عليه وهو راغب فيه .
4- الجماعات التي ينتمي إليها الفرد : أن انتماء الفرد إلى جماعة معينة قد يسهم بتغير أو تبدل قيمه ، بسبب الضغوط التي يمارسوها أفراد الجماعة تجاه الفرد وصولا إلى حالة من تناسق القيم للجماعة بأكملها ، ومثال على ذلك عندما ينتقل فرد ذو قيم دينية إلى جماعة لا تهتم بالقيم الدينية فإن قيم الفرد الدينية ستتغير وتتبدل .

وظائف القيم الإدارية

تؤدي القيم وظائف عديدة ضمن إطار المنظمة فهي إضافة إلى جانب كونها مقاييس أو معايير يستخدمها الأفراد والجماعات لقياس أعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم في موقع العمل، تعمل على تنسيق سلوكهم الاجتماعي وتساعد في

تحديد المكافآت والعقوبات للأفراد الذين يتبعون قيم المنظمة أو الذين يخرجون عنها ،كما أن القيم تعتبر أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية، وتلعب دورا مهما في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات، وتعطي للإنسان حافزا من اجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته وتحديد أهدافه.

خصائص القيم الإدارية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالقيم وهي:

1- أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات الملموسة وهي لا ترى بالعين بل تعرف بنتائجها .
2- يصعب دراستها بشكل علمي بسبب تعقيدها .
3- تمتاز بالنسبية بمعنى أنها تختلف من شخص لآخر وذلك بسبب اختلاف الحاجات والتربية والرغبات والظروف والمكان والزمان والثقافة .
4- تمتاز بأنها مرتبة بشكل هرمي ، بمعنى أن هناك قيم مهيمنة على قيم أخرى أو خاضعة لها .
5- تمتاز بكونها تؤثر في الآراء والاتجاهات والسلوك بين الأفراد .
6- أنها مرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات البشر ومعروفة لدى أفراد المجتمع .
7- أنها ملزمة وآمرة ، كونها تعاقب وتكافئ وتحرم وتفرض .

تصنيف القيم الإدارية

صنف علماء الإدارة القيم الإدارية بأساليب متعددة ، فمنهم من صنف القيم حسب المحتوى ومنهم من صنفها حسب الشدة أو العمومية أو الوضوح ، وأبرزها ما يلي:

1- تصنيف (وولاك، جودال، ويجتينج وسميث) : ويحتوي على عدد من المقاييس الفرعية التي تختص بالقيم الإدارية وهي:

- القيمة الاجتماعية : تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار الجماعي.

- القيمة الاقتصادية : التركيز على العائد المادي للعمل ، وتوفير دخل مناسب للأفراد.
- مقياس الدافعية للإنجاز : يهتم هذا المقياس بدرجة الانجاز في العمل كقيمة ويشمل الإبداع والنجاح والعطاء وحسن الأداء .
- مقياس الانتماء للعمل : ويقيس درجة الولاء والانتماء وعدم إضاعة وقت العمل والشعور بروح الجماعة .
- الاندماج في العمل : هذا المقياس يساعد على كشف مدى انسجام الأفراد مع عملهم ويظهر ذلك من خلال تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل .
- مقياس أفضلية العمل : يركز هذا المقياس على قيمة اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الأنشطة الأخرى ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهود المبذولة في العمل ودرجة الأداء وتكريس الوقت اللازم لذلك .
- الفخر والاعتزاز بالعمل : ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل والرضى عنه والاهتمام به ، وحجم إشباع الفرد لحاجاته ودرجة انضباطه في العمل .
- الترقية : ترتبط هذه القيمة بسعي الأفراد للحصول على منصب أعلى ومكانة أفضل في العمل .

2- تصنيف (بوشهولز) : يتضمن هذا النموذج خمسة أنظمة قيمية تتعلق بالعمل وطبيعته وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأنظمة:

- نظام قيم أخلاقيات العمل : يرى هذا النظام بأن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد الشرف والكرامة ، وأن فائدة الفرد للمجتمع تقاس بحجم الأعمال المفيدة التي يقدمها للمجتمع ، لذلك فمن الضروري والواجب على الفرد القادر على العمل أن يعمل و إلا فهو إنسان غير مفيد في نظر مجتمعه .
- نظام القيم التنظيمية : يكتسب العمل معناه ضمن حدود هذه القيم عبر تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ، وكذلك مدى إسهامه في التأثير

في موقع الفرد وحالته في الهيكل التنظيمي . وترى هذه القيم أن العمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدراتها (أي المجموعة) لصالح الفرد حتى يتمكن من تحقيق نجاحه في المنظمة اعتمادا على قدرته بالتوافق مع الجماعة التي يعمل معها .

- نظام القيم الإنسانية : بواسطة العمل يستطيع الفرد اكتشاف ذاته وتحقيق إنسانيته ، تؤكد القيم الإنسانية على وجوب الاهتمام بالإنسان في موقع العمل أكثر من الاهتمام بالجوانب المادية في المنظمة ، وأن إعادة تصميم الوظائف ضرورة جادة في المنظمة لكي تسمح لهم باكتشاف ذاتهم ومنحهم شعور عالي بالانجاز .
- نظام قيم المشاركة الجماعية : ترى هذه القيم أن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد ، وهي تنتقد المنظمات التي تديرها القلة لأنها لا تفسح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور مهم في إدارتها عبر المشاركة في قراراتها الرئيسية الأمر الذي سيكون له الأثر البالغ في تحجيم اغترابهم وتعظيم إبداعاتهم .
- نظام قيم الراحة (الفراغ) : وفقا لهذه القيم أن العمل مهم بالنسبة للإنتاج ولكن يجب إعطاء مجال لراحة العاملين أثناء فترة العمل ليمارسوا هواياتهم ويشعروا بإنسانيتهم ، ويرى المؤيدون لهذه القيم أن تقليص ساعات عمل الفرد وزيادة أوقات راحته وفراغه ضمن فترة العمل يعطي نتائج إيجابية للمنظمة .

3- تصنيف (كوين و رورباخ) : يحتوي هذا التصنيف على ثمان قيم موزعة على أربعة مجاميع وهي :

- قيم الهدف الرشيد : والتي تعتمد مبادئ النظريات الكلاسيكية وتشتمل على قيم التخطيط والإنتاجية
- قيم العلاقات الإنسانية : والتي تعتمد مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية وتشتمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية .

- قيم النظام المفتوح : والتي ترى المنظمة كنظام مفتوح أي تتفاعل مع البيئة وتتأثر وتؤثر ، وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد .
- قيم العمليات الداخلية : والتي تركز على الاهتمام بالعمليات والأنشطة التي تحصل في المنظمة وتشتمل على قيم إدارة المعلومات والضبط .

4- تصنيف (ديف فرانسيس و مايك و ودكوك) : يحتوي هذا التصنيف على أربعة محاور وهي :

- إدارة الإدارة : يتم تحديد الفئات الإدارية بتركيز عالي والسعي لتدريبها وتحفيزها لدفع المنظمة إلى النجاح ، ويشمل هذا المحور قيم القوة وقيم المكافئة وقيم الصفوة .
- إدارة العلاقات : وتتركز في هذا المحور العلاقة بين ما يتوقعه الأفراد من الإدارة وما تتوقعه الإدارة من الأفراد وصولا إلى أفضل أداء للأفراد ويشمل هذا المحور قيم فرق العمل وقيم القانون والنظام وقيم العدالة .
- إدارة المهمة : ويركز هذا المحور على أهمية الأداء المتقن وهذه مسؤولية الإدارة وتظهر هنا قيم الفعالية ، قيم الاقتصاد ، قيم الكفاية
- إدارة البيئة التنظيمية : تهتم هذه الإدارة بالتعامل مع الجوانب البيئية وتفهمها والتعرف عليها وتظهر في هذا المحور قيم التنافس ، قيم الدفاع وقيم استغلال الفرص.

أساليب قياس القيم الإدارية

تعتبر القيم الإدارية معيارا لسلوك الأفراد العاملين ، بمعنى وجود إمكانية لقياس قيم العاملين الإدارية من خلال السلوك ، وهناك عدة طرق للقياس ومنها:

1-الملاحظة أو المشاهدة : من خلال هذا الأسلوب يستطيع الباحث التعرف على حقيقة سلوك الموظف ، خاصة عندما لا يشعر الموظف بها ، يتمكن الباحث من تحديد القيم التي يهتم بدراستها وفق فترات زمنية معينة يرصد بها السلوك الصادر من الموظف ، وله أن يستعين بالتصوير لتوثيق مشاهد

أو مواقف معينة ، وتعتبر طريقة الملاحظة العلمية المنظمة من الطرق المتوافقة مع السلوك الحقيقي للأفراد والموظفين

2- المقابلة الشخصية : تستخدم هذه الطريقة في قياس القيم والأحكام الأخلاقية عبر طرح مجموعة من الأسئلة على الأفراد والموظفين من قبل الباحث، وتتعلق هذه الأسئلة بمواقف معينة. ويمكن استخدام أساليب أخرى في المقابلة الشخصية مثل استخدام أسلوب الصور والرسومات والقصص وعرض أساليب الحالة بخصوص موضوع معين.

3- تحليل المضمون : تستخدم هذه الطريقة عندما يراد الكشف عن القيم الموجودة ضمن رسالة (مقروءة ، مسموعة ، مرئية) فيقوم الباحث بوصف وتحليل مضمون الرسالة بشكل موضوعي وعلمي ويبدأ بتقسيم البدائل إلى أجزاء حسب المحتوى إلى رموز أو جمل أو غيرها للحصول على البيانات الإحصائية المطلوبة .

4- الاختيارات : وتعتبر أهم الطرق والأساليب وأكثرها شيوعا في مجالات قياس القيم ومنها:

أ- الاختبارات التي تتضمن على أسئلة الاختيار ومنها :

- اختبار (البيرت وفيرنون وليندزي) : يمتاز هذا الاختبار بالريادة في مجال قياس القيم ويهتم بالقيم الاجتماعية والقيم النظرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الدينية والقيم السياسية .
- مقياس القيم الفارق : والذي أعده (برنس) حيث صنف القيم إلى نوعين ، قيم تقليدية وقيم عصرية ويتضمن على (64) بنداً ويشتمل كل منها على عبارتين ، ويجب على المفحوص أن يختار واحدة منها ، أحداهما تمثل قيمة عصرية مثل الصداقة والسعادة والمجاراة والاهتمام بالحاضر ، والعبارة الثانية تمثل القيمة التقليدية مثل القيمة الأخلاقية والتخطيط للمستقبل والرغبة في النجاح والحصول على المركز .

ب- الاختبارات التي اعتمدت ترتيب البنود حسب أهميتها وتتم من قبل الأفراد المطلوب قياس قيمهم ومنها مايلي :

- مقياس قيم العمل : والذي أعده (سوبر) لقياس (15) قيمة (الإبداع ، المكانة الاجتماعية ، الآمن ، العلاقة مع الآخرين ، .... الخ) ويعمل الفرد على ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له .
- مقياس القيم الشخصية :- والذي أعده (هوكس) ويتضمن على (90) بنداً اهتمت بقياس (10) قيم وهي (القيم الجمالية ، الراحة ، الحرية الدينية ، السيطرة ، الحياة الأسرية ، التطور الشخصي ،الاعتراف ، الآثار ، التقدير من قبل الآخرين) وقسمت بنود المقياس إلى مجاميع يتم ترتيبها من قبل المفحوص أو المجيب حسب أهميتها .
- مقياس (روكيش) لمسح القيم : ويحتوي على جزأين الأول يهتم بقياس القيم الغائية وتشتمل على (18) قيمة والثاني يهتم بقياس القيم الوسيلة وتشتمل أيضا على (18) قيمة ويطلب من المفحوص ترتيب كل جزء بصورة مستقلة عن الآخر ابتداءً من رقم (1) الأشد أهمية إلى رقم (18) الأقل أهمية.
- مقياس دراسة الاختبارات :- والذي أعده (ودروف) ، ويحتوي على ثلاث مشكلات رئيسية ينطوي تحت كل منها ثمانية حلول ، فيقوم المفحوص بترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له ، ويهتم هذا المقياس بقيم الصداقة وقيم التدين وقيم الحياة الأسرية والخدمة الاجتماعية والنشاط العقلي .

علاقة القيم الاجتماعية والإدارية في السلوك

تتقسم منظومة القيم في حقل الإدارة إلى قسمين أساسيين هما القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية لمنظمات الأعمال ، وتعتبر القيم الشخصية من أهم العناصر لثقافة المنظمات إذ يكون لها تأثير كبير في حياتهم الخاصة والعملية من حيث تأثيرها في

سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك تشكل الإطار الرئيسي لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها، حيث تقوم بدور المراقب الداخلي لأفعال وتصرفات الفرد وتحدد سلوكه المقبول أو المرفوض، الصواب أو الخطأ. ويسعى الفرد دائما إلى جعل سلوكه متوافقا ومنسجما مع القيم التي يؤمن بها، أما قيم العمل ومنها (الأمانة، الانضباط، العمل الجماعي، الالتزام، التعاون ...)

فهي القيم التي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في إطار ما يسمى بثقافة المنظمة Organizational Culture وميزة هذه القيم أنها ترتبط مع قيم المؤسسين أو المدراء الرواد في المنظمة إلى حد كبير . تعتمد الأنماط السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بشكل فعال لإظهار مدى توافق وانسجام أنماط السلوك مع القيم ، فعندما يهتم المجتمع بالقيم المادية أكثر من القيم الإنسانية الأخرى ، فأن أنماط هذا المجتمع السلوكية ستعكس مثل هذه القيمة.

يتضح ذلك في المجتمعات الرأسمالية التي تعتقد بأن القيم المادية تعني تجميع الأموال والحصول على الثروة عن طريق العمل المستمر ويمثل ذلك المقام الأول في المجتمع ، لأن إشباع اغلب حاجات الإنسان أو كلها يمكن أن تتحقق عند توفر الثروة أو الإمكانية المادية ، وأن مزاولة الأفراد لمهن وحرف يدوية (كرفع القمامة ، التنظيف ، سائق ، الصيانة المنزلية ، ...) تعتبر من الناحية القيمية شريحة فوق الوسط بسبب دخلهم المرتفع نسبيا ، وهذا عكس ما يحصل في الدول النامية لأن النظرة لتلك المهن تختلف بغض النظر عن مستوى دخلهم .

و لا بد من التأكيد على وجود علاقة وثيقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية حيث تكون هذه القواعد أو الأنماط السلوكية بمثابة المرشد الرئيسي للسلوك ، وأن هذه العلاقة ناتجة عن الاتفاق في العمل الجماعي والذي يعكس مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه أو العكس.

أخلاقيات الإدارة

قبل أن نبدأ بشرح مراحل التطور الأخلاقي للإدارة لا بد من معرفة معنى أخلاقيات الإدارة فليس هناك تعريف واحد أو شامل متفق علية لأخلاقيات الإدارة فهي تختلف باختلاف وجهة نظر الباحثين فقد عرفها ، و من أهم تلك التعريفات :

- أخلاقيات الإدارة هي " المعايير والمبادئ التي ترشد سلوك الأفراد والجماعات في عالم الأعمال من مديرين وموظفين ، ويمكن أن تتغير بتغير الوقت.

- أخلاقيات الإدارة هي " المعتقدات عن السلوك الصحيح أو الخاطئ وترشد الأشخاص في التعامل مع الآخرين وتحكم على القرار إذا ما كان صحيحا وخلاقا"

- أخلاقيات الإدارة هي " القدرة على جعل عمليات صنع القرار تعكس القيم الأخلاقية"

مراحل تطور أخلاقيات الإدارة:

لعل السبب في اختلاف القرارات التي يتخذها المدراء أو العاملين في المؤسسة عندما يتعاملون مع قضايا متشابهة ذات العلاقة بالأخلاق هو أن هناك عدة مراحل مرت بها أخلاقيات الإدارة من مرحلة قبل التقليدية(أنانية) إلى المرحلة الحديثة التي اعتمدت على مبادئ أخلاقية عالمية.وبالتالي تختلف وجهة نظر الشخص باختلاف المرحلة الأخلاقية التي ينتمي لها.

1- المرحلة قبل التقليدية

يعمل الموظفين أو العاملون في هذه المرحلة على إتباع الأوامر و التزام القواعد لتجنب العقاب والحصول على العوائد ووفق طاعة عمياء للسلطة من أجل مصلحتهم الخاصة، والتوجه الأساسي لدى هذه المنظمات أخذ ما يمكن أخذه، أما الإدارة فتتجه لاستخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة و يكون الدفاع الأخلاقي للعاملين عن السلوك مهما كان سلبياً و خاطئاً هو (أنا كنت فقط أنفذ الأوامر) فمثلا مشرف في مصنع قد يختار مسايرة رؤسائه

في العمل يطلبون منه إلقاء المياه الملوثة من المصنع لجدول الماء القريب مع أنه يعلم أنه غير قانوني لكنه يخاف من أن يطرد من عمله إذا لم يقم بذلك وهناك وعي قليل بحاجات الآخرين حيث يتصف الفرد بهذه المرحلة بالأنانية والحصول على العائدات و المكافآت فالموظف عبارة عن مجهول لا يتوقع أن يفكر في نفسه بل يقوم بما يطلب منه فقط.

في هذه المرحلة لا يهتم الأفراد بالمصلحة العامة للمؤسسة والحفاظ عليها وكذلك لا تهتم المنظمة إلا بالربح وتحقيق فوائد اقتصادية لها وبالتالي فإن حاله من عدم

الرضا تكون لدى العاملين فالفرد يقوم بإطاعة الأوامر فقط لتجنب العقاب، ولذلك نجد هناك تدني في الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تشجيعهم على الابتكار واتخاذ القرار مما ينعكس سلبا على أدائهم في المؤسسة وطريقة تعاملهم مع الجمهور تكون غير فعالة ولا يهتمون إلا بمصالحهم الخاصة مما يرسم صورة سلبية عن المؤسسة تؤثر على أدائها ككل.

2- المرحلة التقليدية

في هذه المرحلة يتعرف الفرد على السلوك الجيد كما يتعرف علية مع زملاؤه وعائلته وأصدقائه والمجتمع ككل فيتبعون الأعراف والعادات وكذلك القيم في ثقافة المنظمة مثل عدم السرقة والغش والإخلال بالعقود والوعود ويتصرف وفق ما يتوقع الآخرون منه كما يؤيد الأشخاص في هذه المرحلة القانون ويلتزمون حيث يتم الابتعاد عن السلطة الفردية إلى النظم الاجتماعية من قواعد ومسؤوليات.

وتتوسع بؤرة القلق الأخلاقي في حماية المصالح الشخصية إلى أداء الواجبات الاجتماعية فالفرد هنا عضو موال لمجموعة معينة يتمسك بتقاليدها وثقافتها ويتصرف وفق ما تتوقع منه المجموعة.

وبناء على ذلك فإن الواجب تجاه المجتمع واحترام السلطة قي المؤسسة ، أصبحت أهدافا أساسية في اتخاذ القرارات و لكن في هذه المرحلة لا يتبع الشخص أية مثالية أو فلسفة أخلاقية معينة .

يلاحظ أن في هذه المرحلة تم الانتقال من الاعتماد بالمطلق على طاعة الأوامر إلى الاهتمام بالتقاليد و بالتقاليد و الأعراف في المجتمع للتصرف بشكل أخلاقي، وقد زاد الاهتمام بالآخرين وبالمجتمع ككل والعمل على الالتزام بالقوانين وهي بذلك أعطت دفعة للعاملين للعمل بشكل أفضل وأعطت انطباعاً حسناً عن المنظمة لانسجام تصرفاتها مع ثقافة المجتمع وعاداته و زادت فرص المنظمة للنجاح وتحسين أدائها حيث أصبحت عضوا في المجتمع.

3- المرحلة الحديثة أو ما بعد التقليدية أو المبادئ الأخلاقية العالمية

يتم العمل في هذه المرحلة بالاعتماد على مبادئ أخلاقية عالمية(عدالة،مساواة،حقوق الآخرين) حيث يعمل الشخص قائد أو مرؤوس بالالتزام بهذه المبادئ الأخلاقية كدليل ومرشد لعمله

وهم مستعدون لخرق القواعد والأنظمة التي تتعارض مع هذه المبادئ وأصبح القائد حالما مشجعا وملتزما بحقوق الآخرين والمثل الأعلى لهم ويوازن بين الاهتمام بالذات والآخرين والمصلحة العامة ويتصرف بشكل أخلاقي بغض النظر عن توقعات الآخرين داخل أو خارج المنظمة، وظهر في هذه المرحلة مفهوم القائد الخادم الذي يشجع المرؤوسين للتحول إلى قادة

المستقبل من خلال تطوير قدراتهم وتدريبهم بدلا من استخدام موقع القيادة من أجل التحكم بالآخرين

و قد أظهرت إحدى الدراسات أن تحول شركات جيدة إلى عظيمة بأن القادة القادرون على تحويل هذه الشركات يجسدون تواضع شخصي شديد إلى أقصى حد، هذا التواضع ربط مباشرة وبشكل وثيق بقيادة الخادم.

يلاحظ في هذه المرحلة أن هناك نقلة كبيره في انتقال المسؤولية والسلطة من القادة إلى المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم وتطوير قدراتهم، مما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من مستوى رضاهم، وزيادة الولاء للمنظمة التي ينتمي له، وكذلك اهتمام المنظمة بالمصلحة العامة للمجتمع أو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية حسن كثيرا من صورة المنظمة في السوق و زاد من احترام الآخرين لها ، والولاء لها وعزز فرصها بالنجاح والتقدم، وكسب مزايا تميزها عن الآخرين.

....

ملخص الوحدة التاسعة

- والقيم هي "اعتقادات عامة تحدد ما هو صواب أو خطأ وما هي الأشياء المحببة أو غير المحببة، المرفوضة أو المقبولة".
- إن القيم الإدارية قيم مكتسبة تخضع للتطور الحاصل في المجالات الإدارية المختلفة العلمية منها والحياتية . ولقد تطورت هذه القيم بتطور المدارس الإدارية و تأثرت بالمبادئ التي قامت عليها هذه المدارس . ويمكن تجسيد هذا التطور عبر مراحل أساسية تعكس كلا منها تصورا معينا لهذه القيم .
- تؤدي القيم وظائف عديدة ضمن إطار المنظمة فهي إضافة إلى جانب كونها مقاييس أو معايير يستخدمها الأفراد والجماعات لقياس أعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم في موقع العمل، تعمل على تنسيق سلوكهم الاجتماعي وتساعد في تحديد المكافآت والعقوبات للأفراد الذين يتبعون قيم المنظمة أو الذين يخرجون عنها ،كما أن القيم تعتبر أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية، وتلعب دورا مهما في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات، وتعطي للإنسان حافزا من اجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته وتحديد أهدافه.
- تنقسم منظومة القيم في حقل الإدارة إلى قسمين أساسيين هما القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية لمنظمات الأعمال ، وتعتبر القيم الشخصية من أهم العناصر لثقافة المنظمات إذ يكون لها تأثير كبير في حياتهم الخاصة والعملية من حيث تأثيرها في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم.
- أخلاقيات الإدارة هي " المعايير والمبادئ التي ترشد سلوك الأفراد والجماعات في عالم الأعمال من مديرين وموظفين ، ويمكن أن تتغير بتغير الوقت.

مراجع الوحدة التاسعة

-عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006.

- عبود نجم، باسم المبيضين ، أخلاقيات الإدارة ، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية"،مجلة دراسات العلوم الإدارية،مجلد 37 ،عدد1، 2010 .

- سمير عبد المنعم أبو العينين، الأخلاق الدولية ط1، القاهرة: نيو أوفست للطباعة،1989 .

- عبد الحميد الحيارى، ، أخلاقيات المهنة ، دار الفكر ، عمان ، الأردن،1984 .

- طاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
الأردن، 2005

- عادل العوا، المذاهب الأخلاقية،الجزء الأول، دمشق: مطبعة جامعة دمشق، 1962

- محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة . (ط1). عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، 1986

- أمية بدران و آخرون، دراسات في قوانين المهنة وآدابها . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع،2000.

- رشيد عبد الحميد، محمود الحياري، أخلاقيات المهنة . (ط1). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع1989.

- سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية. (ط1). الجزائر: دار الأمة، 1997.

- سعاد برنوطي، الإدارة :أساسيات إدارة الأعمال،دار وائل للطباعة و للنشر عمان، الأردن، 2001.

- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر ،2005.

- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية،منظور القرن الواحد والعشرين،، دار الكتب، 2000.

....

تمارين الوحدة التاسعة

القيم الإدارية هي "مجموعة المبادئ المدونة أو غير المدونة والتي تأمر الفرد (الموظف) بالامتناع عن سلوكيات معينة تحت ظروف أو مواقف معينة ".

في ضوء ذلك تناول ما يلي :

1- **مكونات القيم الإدارية؟**

....

....

2- **مراحل تطور القيم الإدارية ؟**

....

....

3- ما هي **مصادر القيم الإدارية ؟**

....

....